

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENYELESAIAN  
MASALAH DI PONDOK DARUL MUTAQIN PAGAR ALAM**

**Skripsi**

Diajukan untuk memenuhi tugas-tugas dan memenuhi syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

**Oleh**

**Deden Kurniawan Alamsyah**

**1511030138**

**Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
TAHUN 1440 H/2019M**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENYELESAIAN  
MASALAH DI PONDOK DARUL MUTAQIN PAGAR ALAM**

**Skripsi**

Diajukan untuk memenuhi tugas-tugas dan memenuhi syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh  
**Deden Kurniawan Alamsyah**  
**1511030138**

**Jurusan :Manajemen Pendidikan Islam**

Pembimbing I : Dr. Eti Hadiati, M.Pd

Pembimbing II : Dr. Rijal Firdaos, M.Pd

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

**TAHUN 1440 H/2019M**

## ABSTRAK

Aktivitas kegiatan pendidikan dapat efektif apabila individu dan kelompok kerja lainnya dapat menciptakan hubungan kerja saling mendukung satu sama lain, berupaya untuk tidak menciptakan perbedaan yang akhirnya akan menjadi sebuah konflik. Untuk menciptakan sebuah suasana sekolah untuk menjadi lebih kondusif, diperlukan suatu strategi dalam mengelola konflik. Implementasi manajemen konflik ternyata mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan adanya saling menghargai perbedaan, mau menerima masukan untuk kebaikan, saling menjaga dan menghargai satu sama lain, serta saling membangun komunikasi terbuka dengan penuh keikhlasan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian yang dilakukan ini memperoleh hasil 1). manajemen konflik di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam secara tertulis dan terprogram tidak ada, 2). dalam penerapan manajemen konflik mudir pondok pesantren berkomunikasi dengan bawahannya, 3). konflik diselesaikan oleh mudir dengan melibatkan pihak-pihak yang terlibat konflik didalamnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1). Mudir selalu menjalin komunikasi didalam penyelesaian setiap konflik yang terjadi di pondok pesantren, 2). Mudir mengoptimalkan manajemen konflik dengan memahami hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik setiap individu, karena karakteristik individu di pondok pesantren tentunya berbeda-beda, 3). Terdapat hubungan yang baik diantara guru dan santri, yang mana guru selalu menjalin komunikasi dengan baik kepada para santrinya, 4). Dengan mengadakan buku kejadian yang dikhususkan kepada para santri hal tersebut tentunya dapat membantu untuk memperhatikan kemungkinan terjadinya konflik. Rekomendasi yang dapat diberikan kepada pondok pesantren, 1). Mudir dapat menjalin komunikasi baik kepada bawahannya, 2). Pondok pesantren membuat program dalam menangani konflik yang terjadi di pondok pesantren secara tertulis, 3). Untuk para guru agar lebih profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik, dan tidak membawa permasalahan yang sedang dihadapi di dalam kelas.





KEMENTERIAN AGAMA

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIIYAH DAN KEGURUAN**

*Jl. Let. Kol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. 0721 703260*

**PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK DALAM  
PENYELESAIAN MASALAH DI PONDOK PESANTREN  
DARUL MUTAQIEN PAGAR ALAM**

Nama : **DEDED KURNIAWAN ALAMSYAH**

NPM : **1511030138**

Jurusan : **Manajemen Pendidikan Islam**

Fakultas : **Tarbiyah dan Keguruan**

**MENYETUJUI**

Untuk di Munaqosyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqosyah  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

**Pembimbing I**

**Dr. Eti Hadiati, M.Pd**

**NIP.196407111991032003**

**Pembimbing II**

**Dr. Rijal Firdaos, M.Pd**

**NIP. 198209072008011010**

**Mengetahui,  
Ketua Jurusan MPI**

**Drs. H. Amirudin, M.Pd.I**  
**NIP. 196903051996031001**





KEMENTERIAN AGAMA

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

*Jl. Let. Kol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. 0721 703260*

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul: **"IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK DALAM  
PENYELESAIAN MASALAH DI PONDOK PESANTREN DARUL  
MUTAQIEN PAGAR ALAM"**, disusun oleh **DEDEN KURNIAWAN  
ALAMSYAH, NPM: 1511030138**, Jurusan **Manajemen Pendidikan Islam**.

Telah di Ujikan dalam sidang Munaqosyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan pada  
hari: Rabu, 29 Mei 2019, pukul: 13.00 s/d 14.30 WIB di Ruang Sidang I Jurusan  
MPI.

**TIM MUNAQOSYAH**

**Ketua** : Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd. (.....)

**Sekretaris** : Sri Purwanti Nasution, M.Pd (.....)

**Penguji Utama** : Drs. H. Amirudin, M.Pd.I (.....)

**Penguji Pendamping I** : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd (.....)

**Penguji Pendamping II**: Dr. Rijal Firdaos, M.Pd (.....)

**Mengetahui,**

**Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan**

**Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd**

**NIP. 195608101987031001**



## MOTTO

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى  
الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْ بُيِّنَ بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ  
كُنْتُمْ صَادِقِينَ<sup>1</sup>

**Artinya** : Dan Dia ajarkan kepada Adam nama-nama (benda) semuanya, kemudian Dia perlihatkan kepada para malaikat seraya berfirman, “sebutkan kepada-Ku nama semua (benda) ini, jika kamu yang benar”.

---

<sup>1</sup> QS : Al-Baqarah, Ayat: 31

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil ‘alamin segala puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT. Yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-nya yang tiada pernah terhenti sehingga telah terselesaikan studiku ini. Dari lubuk hatiku yang paling dalam, Skripsi ini ku persembahkan kepada:

1. Papah(Hi Harry Alamsyah) dan mamah (Hj Maryati Gustam) yang paling aku sayangi dan aku cintai beliau yang tidak pernah berhenti mendoakan anaknya, mengingatkan untuk sholat dan mengaji. dan menyayangiku, mendidikku dengan penuh ketulusan dan kesabaran. Papahdan mamah yang menjadi tempat diskusiku. Penghilang kesedihanku penyemangatku, dan guru terbaikku. Semoga allah swt selalu menyayangi, melindungi dan memberi kesehatan kepada kedua orang tuaku.
2. Semua saudara/iku, Uwi, Ajeng dan Bang Benyang paling aku sayangi dan aku cintai mereka yang selalu mendoakan, menyayangiku dan memberi support untuk keberhasilanku.
3. Semua sahabat-sahabatku dan Teman-temanku (Cuy, Sinta, Apin, Bagus, Dinutt, Acik Dea, Igoy, Gopin, Reja, Onal dan Omar) seperjuangan Manajemen Pendidikan Islam yang selalu mendoakan, menyayangi dan memberi support untuk keberhasilanku.
4. Terimakasih kepada Mudir Pondok Pesantren Darul Mutaqin, seluruh dewan guru, ustad, ustadzah dan staffatas kerjasama dan diijinkannya penulis melakukan peneliti.

5. Almamater dan Fakultas Tarbiyah tercinta UIN Raden Intan Lampung.
6. Makao Auto Club (pengurus, senior maupun anggota) yang telah vacum dan akan mencoba kembali untuk mempertahankan eksistensinya.
7. Himpunan mahasiswa Islam Cabang Bandar Lampung Komisariat Tarbiyah IAIN Raden Intan Bandar Lampung





## **RIWAYAT HIDUP**

Deden Kurniawan Alamsyah dilahirkan di Tanjung Karang Bandar Lampung pada tanggal 14 Agustus 1998 putraketiga dari tiga bersaudaradari pasangan Bapak Hi Harry Alamsyahan Ibu Hj Maryati Gustampenulis memulai pendidikan dari SDAI-Azhar 1 Bandar Lampung pada tahun 2003 sampai 2009 melanjutkan jenjang sekolah menengah pertama (SMP) di SMP AI-Azhar 3 Bandar Lampung pada tahun 2009 sampai 2012 kemudian pada tahun 2012 sampai 2015 melanjutkan ke jenjang sekolah menengah atas (SMA) di SMAN 1 Pahoman Bandar Lampung.

Setelah lulus 2015 penulis meneruskan pendidikan S1 ke Perguruan Tinggi Islam pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Lampung (UIN) Raden Intan Lampung di Provinsi Lampung.

Bandar Lampung, 27 Mei 2019

Deden Kurniawan Alamsyah  
1511030138

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil ‘alamin segala puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT. Yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-nya yang tiada pernah terhenti sehingga telah dapat diselesaikan. Skripsi ini berjudul “ **Implementasi Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Masalah di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam** ”. Sebagai karya ilmiah, skripsi ini disusun untuk melengkapi tugas dan memenuhi syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Pendidikan Islam Pada Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung. Tersusunnya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan semua pihak. Oleh karna itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof.Dr. H. Chairul Anwar, M. Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Drs. H. Amirudin, M.Pd.I selaku ketua jurusan Manajemen Pendidikan Islam, terimakasih atas petunjuk dan arahan yang diberikan selama masa studi di UIN Raden Intan Lampung.
3. Ibu Dr. Hj Eti Hadiati, M.Pd dan Bapak Dr. Rijal Firdaos, M.Pd selaku dosen pembimbing I dan II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan.
4. Pimpinan perpustakaan beserta karyawan, baik fakultas maupun perpustakaan pusat UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu buku-buku literatur.



5. Teman-teman yang menyemangati saya dalam skripsi Cuy, Sinta, Apin, Bagus, Dinutt, Acik Dea, Igoy, Gopin, Reja, Onal dan Omar
6. Keluarga besar MPI angkatan 2015, teman-teman KKN, teman-teman PPL, terimakasih dengan setulus hati atas kerjasamanya selama ini.
7. Mudir Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam, seluruh dewan guru, ustad, ustadzah dan Staf atas kerjasama dan diijinkannya penulis melakukan peneliti.

Kepada semua pihak tersebut penulis ucapkan terimakasih, semoga amal baiknya mendapat balasan dari Allah SWT, Amin. Skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan penelitian berikutnya.

Bandar Lampung, 27 Mei 2019

Penulis,

Deden Kurniawan Alamsyah  
1511030138

## DAFTAR ISI

|                              |             |
|------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>   | <b>i</b>    |
| <b>ABSTRAK.....</b>          | <b>ii</b>   |
| <b>PENGESAHAN .....</b>      | <b>iii</b>  |
| <b>MOTTO .....</b>           | <b>iv</b>   |
| <b>PERSEMBAHAN .....</b>     | <b>v</b>    |
| <b>RIWAYAT HIDUP.....</b>    | <b>vi</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>   | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>      | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b> | <b>ix</b>   |

### BAB I PENDAHULUAN

|                            |   |
|----------------------------|---|
| A. PenegasanJudul .....    | 1 |
| B. AlasanMemilihJudul..... | 2 |
| C. Latar Belakang .....    | 3 |
| D. Rumusan Masalah .....   | 8 |
| E. Tujuan Penelitian.....  | 8 |
| F. Manfaat Penelitian..... | 8 |
| G. MetodePenelitian.....   | 9 |

### BAB II LANDASAN TEORI

|  |    |
|--|----|
| A. Implementasi Manajemen Konflik..... | 21 |
| 1. Pengertian Manajemen.....           | 21 |
| 2. Konflik .....                       | 22 |
| 3. Pengertian ManajemenKonflik.....    | 30 |
| B. TinjauanPustaka .....               | 34 |

### BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| A. GambaranUmumObjek.....   | 36 |
| 1. Sejarah Berdirinya ..... | 36 |



|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 2. VisidanMisi .....              | 36 |
| 3. StrukturOrganisasi .....       | 36 |
| 4. FasilitasPondokPesantren.....  | 38 |
| B. Deskripsi Data Penelitian..... | 38 |

#### **BAB IV ANALISIS PENELITIAN**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| A. Penemuan Penelitian.....       | 47 |
| 1. Jenis Konflik.....             | 47 |
| 2. Penyebab Konflik .....         | 48 |
| B. Pembahasan.....                | 49 |
| 1. Planning atau Perencanaan..... | 49 |
| 2. Pengorganisasian .....         | 51 |
| 3. Penerapan .....                | 52 |
| 4. Pengawasan .....               | 54 |
| 5. Penanganan Konflik.....        | 56 |
| 6. Pengaruh Konflik.....          | 56 |
| C. Analisis Hasil Penelitian..... | 58 |

#### **BAB V Penutup**

|                    |    |
|--------------------|----|
| A. Kesimpulan..... | 60 |
| B. Saran .....     | 60 |

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Penegasan Judul**

Skripsi ini berjudul Implementasi Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Masalah di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam. Untuk menghindari adanya kesalah fahaman dan untuk menjaga anggapan yang tidak benar terhadap skripsi ini, maka terlebih dahulu penulis jelaskan masing-masing istilah yang terdapat di dalamnya, sehingga pembaca akan dapat memahami dengan mudah judul tersebut. Adapun yang dipandang perlu untuk dijelaskan yaitu :

#### **1. Manajemen**

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2. Konflik**

Konflik adalah relasi-relasi psikologis yang antagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak biasa disesuaikan interes-interes yang eksklusif dan tidak dapat ditemukan, sikap-sikap emosional yang bermusuhan dan struktur nilai berbeda. Secara perilaku konflik dapat berupa perlawanan halus, tersembunyi, terkontrol, tidak langsung atau sampai pada perilaku yang berbentuk perlawanan terbuka dan sikap ekstrim lainnya.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali Press, 2012), h. 213.



### 3. Penyelesaian Masalah

Manajemen konflik dalam mengatasi konflik adalah dengan cara *problem solving*, yaitu dengan mencari alternatif yang memuaskan aspirasi kedua belah pihak. *Problem solving* dapat didefinisikan sebagai segala macam usaha yang dilakukan untuk mengalokasikan suatu solusi bagi kontroversi yang terjadi, yang dapat diterima oleh berbagai pihak. Peneliti sama sekali tidak bermaksud mengatakan bahwa *problem solving* adalah langkah terakhir dalam suatu kontroversi. Bahkan, sering kali digunakan sebagai strategi pertama, terutama bila hubungan dengan pihak lain dianggap berharga untuk tetap dipertahankan.

#### B. Alasan Memilih Judul

Adapun yang menjadi alasan untuk memilih judul skripsi ini adalah:

Pihak Pondok Pesantren Darul Mutaqin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya selalu berhadapan dengan berbagai macam faktor, seperti perbedaan pendapat dari masing-masing individu, tugas fungsional, yang salah satunya konflik yang apabila tidak mampu mengelolanya dapat menjadi bumerang bagi sekolah tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan implementasi manajemen konflik sebagai strategi dalam penyelesaian masalah agar terciptanya kinerja team work yang baik dan positif serta dapat membantu perkembangan bagi kemajuan sekolah.

Berdasarkan uraian diatas, maka jelaslah bahwa persyaratan-persyaratan yang telah diurai tersebut merupakan faktor yang sangat erat hubungannya terhadap konflik yang terjadi, khususnya dalam rangka

menunjang tercapainya tujuan pendidikan lembaga tersebut dan tujuan pendidikan nasional.

### **C. Latar Belakang Masalah**

Konflik merupakan salah satu nilai dari kehidupan dan perkembangan manusia yang memiliki karakteristik yang beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik, strata sosial dan ekonomi, serta budaya dan tujuan hidupnya. Dalam sejarah manusia, perbedaan inilah yang menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut maka konflik akan selalu ada dan tidak dapat dihindari.<sup>2</sup>

Konflik menurut Clinton, sebagaimana dikutip oleh Kartini Kartono, konflik merupakan relasi-relasi psikologis yang antagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak biasa disesuaikan interes-interes yang eksklusif dan tidak dapat ditemukan, sikap-sikap emosional yang bermusuhan dan struktur nilai yang berbeda. Secara prilaku konflik dapat berupa perlawanan halus, tersembunyi, terkontrol dan tidak langsung atau sampai pada prilaku yang berbentuk perlawanan terbuka, dan sikap ekstrim lainnya.<sup>3</sup>

Konflik selama ini keberadaannya dibatasi pada peristiwa-peristiwa yang dianggap sudah benar-benar ekstrim dalam artian konflik sudah berada pada kondisi emosional yang memuncak, konflik dapat diartikan sebagai situasi yang mengganggu keberadaannya dalam kestabilan organisasi maupun sebuah lembaga. Konflik merupakan hal yang tak terhindarkan didalam setiap

---

<sup>2</sup>Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik; Teori, Aplikasi Dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), h. 1.

<sup>3</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1992), h. 214.

kelompok sosial. Terdapat dua macam kelompok yang terjadi, yaitu konflik emosional dan konflik substantif. Konflik emosional terjadi karena perasaan marah, ketidak senangan, ketidak percayaan, sikap menentang dan takut, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian. Sedangkan konflik substantif meliputi ketidak sesuaian faham tentang hal-hal seperti: tujuan-tujuan, alokasi sumber daya, kebijakan-kebijakan, serta penugasan-penugasan. Kedua macam konflik ini akan selalu timbul pada setiap organisasi.

Konflik timbul pada tiga tempat, yaitu konflik pribadi, konflik kelompok dan konflik organisasi.<sup>4</sup> Adapun demikian, konflik tidak perlu ditakuti maupun dihindari. Konflik hanya butuh penyelesaian yang baik, karena konflik apabila dengan benar justru berubah menjadi kekuatan baru yang besar dalam berinovasi serta sangat berpotensi untuk pengembangan sebuah organisasi.

Salah satu cara untuk menyelesaikan sebuah konflik adalah dengan pendekatan melalui manajemen konflik. Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku maupun pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin ataupun tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik. Disamping itu, mungkin ataupun tidak mungkin dapat menghasilkan hal positif, ketenangan, bermufakat, kreatif atau agresif.<sup>5</sup>

Dalam Robbins dan Hunsaker (1996) dan De Dreu dan Weingart (2003) bahwa untuk menjaga kinerja individu seseorang dan kelompok kerjanya pada

---

<sup>4</sup> Winardi, *Manajemen Konflik, Konflik Perubahan dan Pengembangan* (Bandung: Mandar Maju, 2007), h. 3-5.

<sup>5</sup> Dono Sunardi, *Manajemen Strategi, Konsep*. (Jakarta: Salemba Empat, 2009), h. 115.



sebuah organisasi dibutuhkan suatu strategi manajemen konflik melalui lima aktivitas, yaitu:

1. Menghindari

Pengabaian harapan konflik dan persoalan akan selesai dengan sendirinya. Seseorang maupun organisasi cenderung untuk menghindari terjadinya konflik. Hal-hal yang sensitif dan potensial menimbulkan konflik sedapat mungkin dihindari sehingga tidak menimbulkan konflik terbuka.

2. Mengakomodasi

Anggota tim mau mengakomodasi dan mengumpulkan pendapat-pendapat dan kepentingan pihak yang terlibat konflik, selanjutnya dicari jalan keluarnya dengan mengutamakan kepentingan pihak lain atas dasar masukan-masukan yang diperoleh.

3. Mengkompromikan

Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara negosiasi kepada pihak-pihak yang berkonflik, sehingga kemudian menghasilkan solusi atas konflik yang sama-sama memuaskan.

4. Berkompetisi

Pihak-pihak yang berkonflik saling bersaing untuk memenangkan konflik, dan pada akhirnya harus ada pihak yang rela dikorbankan kepentingannya demi tercapainya kepentingan pihak lain yang lebih kuat atau yang lebih berkuasa.

## 5. Mengkolaborasikan

Pihak-pihak yang saling bertentangan akan sama-sama memperoleh hasil yang memuaskan, karena mereka justru bekerjasama secara sinergis dalam menyelesaikan persoalan, dengan tetap menghargai kepentingan pihak lain, sehingga kepentingan kedua pihak tercapai.

Dengan demikian manajemen konflik memberikan kontribusi secara umum pada kinerja teamwork yang ada disekolah. Hal ini terlihat pada terciptanya keharmonisan kerja, adanya keterbukaan dalam komunikasi, penggunaan metode penyelesaian konflik yang tepat, serta mempertimbangkan efektivitas dan efesiensi kerja yang mendukung.<sup>6</sup>

Manajemen konflik secara bahasa berasal dari dua kata yaitu manajemen dan konflik. Mary Parker Follet, salah satu tokoh ilmu manajemen, sebagaimana diikuti oleh Mahmud M. Hanafi mendefinisikan manajemen sebagai seni mencapai sesuatu melalui orang lain. Dengan definisi tersebut, manajemen tidak menghendaki seseorang untuk bekerja sendiri, tetapi bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>7</sup>

Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi, termasuk perilaku para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran konflik. Beberapa strategi mengatasi konflik antara lain yaitu bertanding, mengalah, pemecahan masalah, menarik diri dan diam tidak melakukan

---

<sup>6</sup>Sri Wartini, *Strategi Manajemen Konflik Sebagai upaya Meningkatkan Kinerja Team Work Tenaga Kependidikan*. (Jurnal Manajemen dan Organisasi, 2015), Vol. 6: 1-10.

<sup>7</sup>Mahmud M. Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta : UUP AMP YKPN, 1997), h. 6.

apapun, dimana masing-masing pihak saling menunggu langkah berikut dari pihak lain.

Seseorang memiliki asumsi ataupun pendapat yang berbeda mengenai konflik. Asumsi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti, budaya, pendidikan, agama, jenis kelamin, dan sebagainya. Asumsi orang dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu konflik buruk dan merusak; konflik netral, tidak baik dan tidak buruk, serta sesuatu baru. Asumsi orang mengenai konflik mempengaruhi gaya manajemen konflik orang ketika menghadapi situasi konflik. Terutama pada seorang anak didik, karena pada usia-usia sekolah anak lebih cenderung menggunakan emosi terlebih dahulu.

Namun, banyak juga orang berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang tidak baik, negatif, dan merusak. Maka dari itu, konflik harus dicegah dan dihindari.

Upaya konflik dapat dicegah dan dihindari apabila seseorang berasumsi bahwasanya konflik merupakan hal yang buruk dan merusak. Menghilangkan penyebab terjadinya konflik dan meniadakan penyebab konflik tersebut jika suatu konflik akan terjadi dan telah terjadi merupakan upaya tersebut.

Konflik dapat terjadi kapan saja dan dimana saja, bahkan disekolah organisasi islam konflik tidak dapat dihindari, sebuah yayasan tidak terlepas dari konflik di era pendidikan modern seperti sekarang ini lembaga pendidikan seakan-akan menjadi komoditi bisnis yang



menguntungkan. Konflik didalam organisasi yayasan dapat terjadi disebabkan adanya pertentangan maupun kesenjangan dari pihak-pihak yang terlibat dalam dunia pendidikan baik itu guru, kepala sekolah, dan lainnya. Maka dari pada itu diperlukan manajemen yang tepat agar konflik dapat tepat maupun baik ditangani.

Konflik yang dialami individu di sekolah dapat hadir dalam beerbagai bentuk, individu dengan individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan kelompok. Misalnya, seorang guru berhadapan dengan guru, seorang guru berhadapan dengan sekelompok guru, maupun sejenisnya. Konflik yang terjadi diantara mereka bisa bersifat tertutup, terbuka ataupun menjadi konfrontasi.

Untuk dapat mengembangkan dan mengarahkan organisasi ke arah yang lebih baik organisasi atau sebuah lembaga sangat membutuhkan manajemen konflik, dengan munculnya masalah akan dapat lebih mematangkan pemikiran dalam organisasi atau lembaga.

#### **D. Fokus Penelitian**

Mengingat banyaknya persoalan dalam penelitian ini, maka dari pada itu peneliti hanya memfokuskan pada pokok bahasan tentang Implementasi Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Masalah di Pondok Pesantren Darul Mutaqien Pagar Alam.

#### **E. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan masalah diatas yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah menjadi penting, karena adanya rumusan masalah ini akan

terlihat dan akan menjadi maksud dari penelitian ini. Maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut: Maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut: Bagaimana Implementasi Manajemen Konflik di Pondok Pesantren Darul Mutaqien Pagar Alam ?

#### **F. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi manajemen konflik di Pondok Pesantren Darul Mutaqien Pagar Alam.

#### **G. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi akademisi, sebagai sarana untuk mengembangkan teori manajemen khususnya manajemen konflik, serta menggambarkan teori yang jelas. Masalah yang terjadi disebuah lembaga, dan cara yang digunakan untuk memecahkan masalah tersebut melalui manajemen konflik sesuai dengan realita yang ada di lapangan. Selain itu, manfaat penelitian ini adalah untuk mengembangkan dedikasi ilmiah sehingga dapat meningkatkan dunia ilmu pendidikan terutama yang berkaitan dengan mengelola sebuah konflik yang ada dan memberikan hal yang terbaik untuk Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam.
2. Bagi Lembaga Pengelola, Untuk sumbangsih pemikiran bagi Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam agar lebih meningkatkan pendekatan manajemen konfliknya, dalam mengelola sebuah konflik agar bisa

menghasilkan sesuatu yang lebih baik sehingga mampu menyelesaikan konflik yang terjadi dan menyalurkannya ke arah perkembangan yang positif tentang strategi pemecahan masalah yang terjadi sesuai dengan teori manajemen konflik.

## H. Metode Penelitian

Menurut Cholid Narbuko dan Abu Achmadi “Metodologi penelitian” berasal dari kata “Metode” yang artinya cara yang tepat untuk melakukan sesuatu, dan “logos” yang artinya ilmu atau pengetahuan. Jadi metodologi artinya cara melakukan sesuatu dengan menggunakan fikiran secara seksama untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan “penelitian” adalah suatu kegiatan untuk mencari, mencatat, merumuskan dan menganalisis sampai menyusun laporannya.

Jadi, metodologi adalah ilmu mengenai jalan yang dilewati untuk mencapai tujuan pemahaman. Jalan tersebut harus ditetapkan secara bertanggung jawab ilmiah dan data yang dicari untuk membangun/memperoleh pemahaman harus melalui syarat ketelitian, artinya harus dipercaya kebenarannya.<sup>8</sup> Penelitian ini menggunakan Penelitian Deskriptif Kualitatif.

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan. Penelitian ini dilakukan dengan mengangkat data-data yang ada dilapangan mengenai hal-hal yang diteliti, yaitu implementasi manajemen sarana dan prasarana dalam

---

<sup>8</sup> Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 1-3.



meningkatkan prestasi belajar peserta didik di Pondok Pesantren Darul Mutaqien Pagar Alam.

## **2. Sifat Penelitian**

Dilihat dari sifatnya, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif, penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lainnya.<sup>9</sup> Atau bisa juga diartikan sebagai penelitian yang menggambarkan kondisi di lapangan dengan apa adanya.

## **3. Partisipasi dan Tempat Penelitian**

Sumber Data adalah dimana data dapat diperoleh. Oleh karena penelitian ini bersifat lapangan, maka sumber data yang dipergunakan adalah field research, yaitu sumber data yang diperoleh dari penelitian lapangan dengan cara terjun langsung ke objek penelitian untuk memilih data yang lebih konkrit terkait dengan masalah yang diteliti. Sumber data memiliki dua macam:

- a. Data primer adalah data langsung yang dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya. Data yang dimaksud disini adalah data tentang Implementasi Pendekatan Manajemen Konflik dalam menyelesaikan konflik antara sekolah dengan wali murid (guru dan wali murid) di Pondok Pesantren Darul Mutaqien Pagar Alam. Adapun data ini diperoleh dari kepala sekolah, karyawan dan dewan guru di Pondok Pesantren Darul Mutaqien Pagar Alam.

---

<sup>9</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 11.

- b. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti sebagai penunjang dari data yang pertama. Data yang dimaksud disini adalah data tentang sejarah berdirinya Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam dan dokumen-dokumen pendukung lainnya yang terkait dengan masalah penelitian.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan penulis, penulis menggunakan metode-metode sebagai berikut :

##### a. Interview (wawancara)

Wawancara adalah proses Tanya Jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dimana dua orang atau lebih bertatap muka, mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.<sup>10</sup> Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai.<sup>11</sup>

Menurut S. Nasution, wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi.<sup>12</sup>

Sedangkan menurut Imam Suprayogo dan Tabroni, wawancara adalah percakapan langsung dan tatap muka dengan maksud tertentu.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 83.

<sup>11</sup> Lexi J. Moloeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), h. 135.

<sup>12</sup> S. Nasution, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)* (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), h. 113.

<sup>13</sup> Imam Suprayogo dan Tabroni, *Metode Penelitian Sosial dan Agama* (Bandung: Remaja Rosida kerya, 2013), h. 172.

Jenis Wawancara :

1) Wawancara Bebas

Wawancara bebas adalah proses wawancara dimana pewawancara tidak secara sengaja mengarahkan Tanya-Jawab pada pokok-pokok persoalan dari focus penelitian dari orang yang diwawancarai.

2) Wawancara Terpimpin

Wawancara yang menggunakan panduan pokok-pokok masalah yang diteliti.

3) Wawancara Bebas Terpimpin

Wawancara Bebas Terpimpin adalah kombinasi antara wawancara bebas dan terpimpin, jadi pewawancara hanya membuat pokok-pokok masalah yang akan diteliti.

4) Wawancara Perorangan

Wawancara perorangan yaitu apabila proses Tanya-Jawab tatap muka ini berlangsung secara langsung antara pewawancara dengan seorang yang diwawancarai.

5) Wawancara Kelompok



Wawancara kelompok apabila proses wawancara itu berlangsung sekaligus dua orang pewawancara atau lebih menghadapi dua orang atau lebih yang diwawancarai.<sup>14</sup>

#### **b. Observasi**

Menurut Sutrisno Hadi yang dikutip oleh Sugiyono dalam bukunya yang berjudul *Metode Penelitian Pendidikan*, bahwa Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.<sup>15</sup>

Sedangkan menurut Sutrisno Hadi Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena-fenomena yang diteliti.<sup>16</sup> Penulis bertindak sebagai pengamat yang netral dan objektif, bentuk observasi yang penulis terapkan adalah Observasi Non-Partisipan dimana peneliti tidak mengambil tindakan Pro-aktif dalam pengamatan saat penelitian berlangsung.

Dengan metode ini, penulis berharap agar mudah untuk memperoleh data yang diperlukan dengan pengamatan dan pencatatan terhadap suatu objek yang diteliti, sebagai pendukung penelitian ini, data yang penulis observasi adalah apa saja yang ada di lokasi tempat

---

<sup>14</sup> Cholid Norbuka dan Abu Achmad, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 81-85.

<sup>15</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 203.

<sup>16</sup> Sutrisno Hadi, *Metode Research* (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2014), h. 151.

penelitian tersebut, yaitu lingkungan sekolah seperti melihat dan mengamati sarana dan prasarana yang ada di madrasah tersebut.

### c. Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Didalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.<sup>17</sup>

Metode dokumentasi adalah suatu cara memperoleh data melalui pengumpulan catatan-catatan, transkrip, notulen rapat dan lain-lain sebagai bukti fisik, adapun data-data yang dihimpun melalui metode dokumentasi dalam penelitian ini adalah sejarah singkat berdirinya sekolah, keadaan siswa, visi dan misi, struktur organisasi dan dokumen-dokumen lainnya yang berkenaan dengan penelitian ini.

Jadi metode dokumentasi adalah suatu cara pengambilan atau pengumpulan data dengan cara mengumpulkan suatu bukti-bukti tertulis, cetak, gambar, dan sebagainya.

## 5. Analisis Data

Analisis merupakan suatu proses penemuan pertanyaan.<sup>18</sup>

Dalam pengelolaan data yang diolah terdapat hal-hal yang tercantum dan terekam dalam catatan-catatan lapangan hasil wawancara atau pengamatan. Hal ini dikarenakan dalam penelitian ini termasuk penelitian

---

<sup>17</sup> Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), h. 14.

<sup>18</sup> Emzir, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015) h. 165.

kualitatif, data yang dihasilkan berupa kata-kata, kalimat, gambar atau simbol. Dalam mengolah data terdapat empat tahap yang harus dilalui, yaitu sebagai berikut:

**a. Analisis Selama Pengumpulan Data**

Analisis data selama pengumpulan data dapat dimulai setelah peneliti memahami fenomena social yang sedang diteliti dan setelah mengumpulkan data yang dapat dianalisis.

**b. Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data dari lapangan yang dilakukan melalui observasi, data yang berupa dokumen, catatan lapangan melalui perilaku subjek penelitian dan sebagainya kepada pimpinan Pondok Pesantren Darul Mutaqien Pagar Alam.

Dalam proses pengumpulan data dilaksanakan kegiatan *triangulasi*, yakni pengecekan terhadap kebenaran data dan penafsiran dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari sumber lain pada berbagai frase penelitian lapangan pada waktu berlainan dengan menggunakan metode yang berlainan.

**c. Reduksi Data**

Dalam proses reduksi data ini, peneliti dapat melakukan pilihan-pilihan terhadap data yang hendak dikode, mana yang dibuang, mana

yang merupakan ringkasan, cerita-cerita apa yang sedang berkembang. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dengan diverifikasi.<sup>19</sup>

## **6. Keabsahan Data**

### **a. Triangulasi**

Triangulasi pada hakikatnya merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang. Memotret fenomena tunggal dari sudut pandang yang berbeda-beda akan memungkinkan diperoleh tingkat kebenaran yang handal. Karena itu, triangulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin perbedaan yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data.

Menurut Norman K. Denkin mendefinisikan triangulasi digunakan sebagai kombinasi dari berbagai metode yang diaplikasikan untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Sampai saat ini, konsep Denkin ini diterapkan

---

<sup>19</sup> Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015) h. 192-193.

oleh para peneliti kualitatif diberbagai bidang. Menurutnya, triangulasi meliputi empat hal, yaitu:

#### 1) Triangulasi Metode

Metode ini dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Sebagaimana dikenal dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei.

Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya.

Dengan demikian, jika data itu sudah jelas, misalnya berupa teks atau naskah film, novel dan sejenisnya, triangulasi tidak perlu dilakukan. Namun demikian, triangulasi aspek lainnya tetap dilakukan.

#### 2) Triangulasi Antar-peneliti

Dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data. Teknik ini diakui memperkaya khasanah pengetahuan mengenai informasi yang digali dari subjek penelitian. Tetapi perlu diperhatikan bahwa orang yang diajak



menggali data itu harus yang telah memiliki pengalaman penelitian dan bebas dari konflik kepentingan agar tidak justru merugikan peneliti dan melahirkan bias baru dari triangulasi.

### 3) Triangulasi Sumber Data

Adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat, dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasaan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.

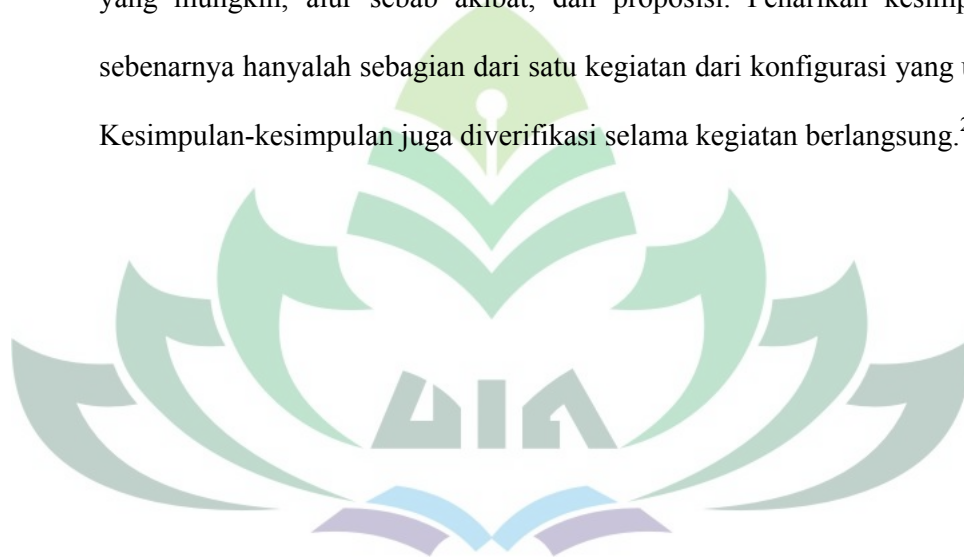
### 4) Triangulasi Teori

Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoretik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh. Diakui tahap ini paling sulit sebab peneliti dituntut memiliki keahlian menilai

ketika membandingkan temuannya dengan perspektif tertentu, lebih-lebih jika perbandingannya menunjukkan hasil yang jauh berbeda.

## 7. Menarik Kesimpulan

Kegiatan analisis berikutnya yang paling penting adalah menarik kesimpulan. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Penarikan kesimpulan sebenarnya hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama kegiatan berlangsung.<sup>20</sup>



---

<sup>20</sup> Bachtiar Bahri, *Menyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif*, (Jurnal Teknologi Pendidikan), Vol 10, 1-17.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Implementasi Manajemen Konflik

##### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen dapat didefinisikan melalui banyak cara. Marry Parker Follet, salah satu tokoh ilmu manajemen, sebagaimana dikutip oleh Mahmud M.Hanafi mendefinisikan manajemen sebagai seni mencapai sesuatu melalui orang lain. Dengan definisi tersebut, manajemen tidak menghendaki seseorang untuk bekerja sendiri, tetapi bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>1</sup>

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>2</sup> Definisi lain menyebutkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>3</sup>

Menurut Made Pidarta Manajemen dapat diartikan sebagai berikut 1. Mengelola orang-orang 2. Mengambil keputusan 3. Proses mengorganisasi

---

<sup>1</sup>Mahmud M.Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UUP AMP YKPN, 1997), h. 6.

<sup>2</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen edisi II* (Yogyakarta: BPFE, 1984), h. 9.

<sup>3</sup>Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok organisasi dan manajemen* (Jakarta: PT Erlangga, 2012), h.

dan memakai sumber-sumber untuk menyelesaikan tujuan yang sudah ditentukan.<sup>4</sup>

Melihat dari beberapa pengertian manajemen diatas, serta kenyataan bahwa manajemen itu ilmu sekaligus seni, maka manajemen dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.<sup>5</sup>

Faktor manusia dalam manajemen merupakan unsur terpenting sehingga berhasil atau tidaknya suatu manajemen untuk mendorong dan menggerakkan orang-orang kearah tujuan yang akan dicapai sangatlah tergantung pada sumber daya manusia masing-masing. Selain unsur manusia, juga ada unsur barang, mesing, metode dan cara berfikir yang berbeda. Dalam hal ini unsur-unsur manajemen berupa dana dan sumber daya alam berapapun jumlahnya akan selalu terbatas. Oleh karena itu seorang pemimpin atau pendidik harus menggunakannya secara efisien. Manajemen dapat didefinisikan melalui banyak cara. Marry Parker Follet, salah satu tokoh ilmu manajemen, sebagaimana dikutip oleh Mahmud M.Hanafi mendefinisikan manajemen sebagai seni mencapai sesuatu melalui orang lain. Dengan definisi tersebut, manajemen tidak menghendaki seseorang untuk bekerja sendiri, tetapi bekerja sama dengan oorang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

---

<sup>4</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), h. 2.

<sup>5</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok organisasi dan manajemen* (Jakarta: PT Erlangga, 2012), h. 67.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya lainnya agar mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Definisi lain menyebutkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Made Pidarta Manajemen dapat diartikan sebagai berikut 1. Mengelola orang-orang 2. Mengambil keputusan 3. Proses mengorganisasi dan memakai sumber-sumber untuk menyelesaikan tujuan yang sudah ditentukan.

Melihat dari beberapa pengertian manajemen diatas, serta kenyataan bahwa manajemen itu ilmu sekaligus seni, maka manajemen dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Faktor manusia dalam manajemen merupakan unsur terpenting sehingga berhasil atau tidaknya suatu manajemen untuk mendorong dan menggerakkan orang-orang kearah tujuan yang akan dicapai sangatlah tergantung pada sumber daya manusia masing-masing. Selain unsur manusia, juga ada unsur barang, mesin, metode dan cara berfikir yang berbeda. Dalam hal ini unsur-unsur manajemen berupa dana dan sumber



daya alam berapapun jumlahnya akan selalu terbatas. Oleh karena itu seorang pemimpin atau pendidik harus menggunakannya secara efisien.

## 2. Konflik

### a. Pengertian Konflik

Konflik berasal dari bahasa latin *konfigere* yang berarti saling memukul. Dari bahasa latin diadopsi kedalam bahasa Inggris yaitu *conflict* yang kemudian diadopsi kedalam bahasa Indonesia yaitu konflik.<sup>6</sup> Menurut Wirawan dalam bukunya *Konflik dan Manajemen konflik* yang menyatakan bahwa “Konflik diartikan sebagai proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang mengeluarkan keluaran konflik.”<sup>7</sup>

Konflik merupakan salah satu nilai dari kehidupan dan perkembangan manusia yang memiliki karakteristik yang beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik, strata sosial dan ekonomi, serta budaya dan tujuan hidupnya. Dalam sejarah manusia, perbedaan inilah yang menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut maka konflik akan selalu ada dan tidak dapat dihindari.<sup>8</sup>

Konflik merupakan proses batin yang meliputi kegelisahan karena adanya pertentangan atau dapat dikatakan sebagai interaksi pertentangan antara dua pihak atau lebih. Sementara itu, konflik dalam perusahaan atau organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota

---

<sup>6</sup>Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), h. 4.

<sup>7</sup>*Ibid* h. 5.

<sup>8</sup>Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik; Teori, Aplikasi Dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), h.1.

atau kelompok yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas karena diantara mereka terjadi perbedaan dalam status, tujuan, nilai dan persepsi.<sup>9</sup>

Clonton Fink mendefinisikan tentang konflik, sebagaimana dikutip oleh Kartini Kartono, konflik adalah relasi-relasi psikologis yang natagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak biasa disesuaikan interes-interes yang eksklusif dan tidak dapat ditemukan, sikap-sikap emosional yang bermusuhan dan struktur nilai yang berbeda. Secara perilaku konflik dapat berupa perlawanan harus, tersembunyi, terkontrol dan tidak langsung atau sampai pada perilaku yang berbentuk perlawanan terbuka dan sikapekstrim lainnya.<sup>10</sup>

Konflik selama ini keberadaannya dibatasi pada peristiwa-peristiwa yang dianggap sudah benar-benar ekstrim dalam artian konflik sudah berada pada kondisi emosional yang memuncak, konflik dapat diartikan sebagai situasi yang mengganggu keberadaannya dalam kestabilan organisasi maupun sebuah lembaga. Konflik merupakan hal yang tak terhindarkan didalam setiap kelompok sosial. Terdapat dua macam kelompok yang terjadi, yaitu konflik emosional dan konflik substantif. Konflik emosional terjadi karena perasaan marah, ketidak senangan, ketidak percayaan, sikap menentang dan takut, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian. Sedangkan konflik substantif meliputi ketidak sesuaian faham tentang hal-hal seperti: tujuan-tujuan, alokasi

---

<sup>9</sup>Veithzal Rivai, *Islamic Leadership* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 53.

<sup>10</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali Press, 1992), h. 213.

sumber daya, kebijakan-kebijakan, serta penugasan-penugasan. Kedua macam konflik ini akan selalu timbul pada setiap organisasi.

Clonton Fink mendefinisikan tentang konflik, sebagaimana dikutip oleh Kartini Kartono, konflik adalah relasi-relasi psikologis yang natagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak biasa disesuaikan interes-interes yang eksklusif dan tidak dapat ditemukan, sikap-sikap emosional yang bermusuhan dan struktur nilai yang berbeda.

Konflik timbul pada tiga tempat, yaitu konflik pribadi, konflik kelompok dan konflik organisasi.<sup>11</sup> Adapun demikian, konflik tidak perlu ditakuti maupun dihindari. Konflik hanya butuh penyelesaian yang baik, karena konflik apabila dengan benar justru berubah menjadi kekuatan baru yang besar dalam berinovasi serta sangat berpotensi untuk pengembangan sebuah organisasi.

Menurut Dubrin bahwa konflik adalah hal yang mengacu pada pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan.<sup>12</sup>

Selaras dengan pengertian yang dikemukakan oleh wirawan , winardi dalam bukunya manajemen konflik menjelaskan bahwa konflik berarti adanya posisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi.

---

<sup>11</sup>Winardi, *Manajemen Konflik, Konflik Perubahan dan Pengembangan* (Bandung: Mandar Maju, 2007), h. 3-5.

<sup>12</sup>Irhan Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan* (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 26.

Seseorang mempunyai asumsi atau pendapat yang berbeda mengenai konflik. Asumsi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti budaya, agama, pendidikan, pengalaman menghadapi konflik, jenis kelamin, dan sebagainya. Secara umum, asumsi orang dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu konflik buruk dan merusak; konflik netral, tidak baik dan tidak buruh, serta sesuatu yang baru. Asumsi orang mengenai konflik mempengaruhi gaya manajemen konflik. Apalagi pada seorang anak didik, karena pada usia-usia sekolah anak lebih cenderung menggunakan emosi terlebih dahulu.

Seseorang mempunyai asumsi atau pendapat yang berbeda mengenai konflik. Asumsi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti budaya, agama, pendidikan, pengalaman menghadapi konflik, jenis kelamin, dan sebagainya. Secara umum, asumsi orang dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu konflik buruk dan merusak; konflik netral, tidak baik dan tidak buruh, serta sesuatu yang baru. Asumsi orang mengenai konflik mempengaruhi gaya manajemen konflik. Apalagi pada seorang anak didik, karena pada usia-usia sekolah anak lebih cenderung menggunakan emosi terlebih dahulu.

Menurut Mulyasa mengatakan bahwa konflik dapat diibaratkan pedang bermata dua, disatu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, disisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi.

---

<sup>13</sup>Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), h. 259.

Konflik berasal dari bahasa latin konfigere yang berarti saling memukul. Dari bahasa latin diadopsi kedalam bahasa Inggris yaitu conflict yang kemudian diadopsi kedalam bahasa Indonesia yaitu konflik. Menurut Wirawan dalam bukunya Konflik dan Manajemen konflik yang menyatakan bahwa “Konflik diartikan sebagai proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang mengeluarkan keluaran konflik.

Konflik merupakan salah satu nilai dari kehidupan dan perkembangan manusia yang memiliki karakteristik yang beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik, strata sosial dan ekonomi, serta budaya dan tujuan hidupnya. Dalam sejarah manusia, perbedaan inilah yang menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut maka konflik akan selalu ada dan tidak dapat dihindari.

Konflik merupakan proses batin yang diliputi kegelisahan karena adanya pertentangan atau dapat dikatakan sebagai interaksi pertentangan antara dua pihak atau lebih. Sementara itu, konflik dalam perusahaan atau organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas karena diantara mereka terjadi perbedaan dalam status, tujuan, nilai dan persepsi.

Clonton Fink mendefinisikan tentang konflik, sebagaimana dikutip oleh Kartini Kartono, konflik adalah relasi-relasi psikologis yang antagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak biasa disesuaikan interes-interes yang eksklusif dan tidak dapat ditemukan, sikap-sikap



emosional yang bermusuhan dan struktur nilai yang berbeda. Secara perilaku konflik dapat berupa perlawanan harus, tersembunyi, terkontrol dan tidak langsung atau sampai pada perilaku yang berbentuk perlawanan terbuka dan sikap ekstrem lainnya.

Konflik selama ini keberadaannya dibatasi pada peristiwa-peristiwa yang dianggap sudah benar-benar ekstrem dalam artian konflik sudah berada pada kondisi emosional yang memuncak, konflik dapat diartikan sebagai situasi yang mengganggu keberadaannya dalam kestabilan organisasi maupun sebuah lembaga. Konflik merupakan hal yang tak terhindarkan didalam setiap kelompok sosial. Terdapat dua macam kelompok yang terjadi, yaitu konflik emosional dan konflik substantif. Konflik emosional terjadi karena perasaan marah, ketidak senangan, ketidak percayaan, sikap menentang dan takut, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian. Sedangkan konflik substantif meliputi ketidak sesuaian faham tentang hal-hal seperti: tujuan-tujuan, alokasi sumber daya, kebijakan-kebijakan, serta penugasan-penugasan. Kedua macam konflik ini akan selalu timbul pada setiap organisasi.

Clonton Fink mendefinisikan tentang konflik, sebagaimana dikutip oleh Kartini Kartono, konflik adalah relasi-relasi psikologis yang natagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak biasa disesuaikan interes-interes yang eksklusif dan tidak dapat ditemukan, sikap-sikap emosional yang bermusuhan dan struktur nilai yang berbeda.

Konflik timbul pada tiga tempat, yaitu konflik pribadi, konflik kelompok dan konflik organisasi. Adapun demikian, konflik tidak perlu ditakuti maupun dihindari. Konflik hanya butuh penyelesaian yang baik, karena konflik apabila dengan benar justru berubah menjadi kekuatan baru yang besar dalam berinovasi serta sangat berpotensi untuk pengembangan sebuah organisasi.

Menurut Dubrin bahwa konflik adalah hal yang mengacu pada pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan.

Selaras dengan pengertian yang dikemukakan oleh wirawan , winardi dalam bukunya manajemen konflik menjelaskan bahwa konflik berarti adanya posisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi.

Seseorang mempunyai asumsi atau pendapat yang berbeda mengenai konflik. Asumsi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti budaya, agama, pendidikan, pengalaman menghadapi konflik, jenis kelamin, dan sebagainya. Secara umum, asumsi orang dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu konflik buruk dan merusak; konflik netral, tidak baik dan tidak buruh, serta sesuatu yang baru. Asumsi orang mengenai konflik mempengaruhi gaya manajemen konflik. Apalagi pada seorang anak didik, karena pada usia-usia sekolah anak lebih cenderung menggunakan emosi terlebih dahulu.

Seseorang mempunyai asumsi atau pendapat yang berbeda mengenai konflik. Asumsi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti budaya, agama, pendidikan, pengalaman menghadapi konflik,

jenis kelamin, dan sebagainya. Secara umum, asumsi orang dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu konflik buruk dan merusak; konflik netral, tidak baik dan tidak buruk, serta sesuatu yang baru. Asumsi orang mengenai konflik mempengaruhi gaya manajemen konflik. Apalagi pada seorang anak didik, karena pada usia-usia sekolah anak lebih cenderung menggunakan emosi terlebih dahulu.

Menurut Mulyasa mengatakan bahwa konflik dapat diibaratkan pedang bermata dua, disatu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, disisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi.

#### b. Pencegahan Konflik

Seseorang mempunyai asumsi atau pendapat yang berbeda mengenai konflik. Asumsi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya, agama, pendidikan, pengalaman menghadapi konflik, jenis kelamin dan sebagainya. Secara umum, asumsi orang dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu konflik buruk dan merusak, konflik netral, tidak baik dan tidak buruk, serta sesuatu yang baru. Asumsi orang mengenai konflik mempengaruhi gaya manajemen konflik. Apalagi pada seorang anak didik, karena pada usia-usia sekolah anak lebih cenderung menggunakan emosi terlebih dahulu.

Banyak orang juga berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang buruk, negatif, dan merusak. Oleh karena itu konflik harus dicegah dan dihindari.

Seseorang yang berasumsi bahwa konflik adalah buruk dan merusak, maka ia akan berupaya untuk menghindari dan mencegah

terjadinya konflik. Caranya dengan menghilangkan penyebab terjadinya konflik, yaitu dengan menghindari penyebab konflik dan menindas penyebab konflik tersebut jika suatu konflik akan terjadi dan telah terjadi.<sup>14</sup>

Seseorang mempunyai asumsi atau pendapat yang berbeda mengenai konflik. Asumsi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya, agama, pendidikan, pengalaman menghadapi konflik, jenis kelamin dan sebagainya. Secara umum, asumsi orang dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu konflik buruk dan merusak, konflik netral, tidak baik dan tidak buruk, serta sesuatu yang baru. Asumsi orang mengenai konflik mempengaruhi gaya manajemen konflik. Apalagi pada seorang anak didik, karena pada usia-usia sekolah anak lebih cenderung menggunakan emosi terlebih dahulu.

Banyak orang juga berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang buruk, negatif, dan merusak. Oleh karena itu konflik harus dicegah dan dihindari.

Seseorang yang berasumsi bahwa konflik adalah buruk dan merusak, maka ia akan berupaya untuk menghindari dan mencegah terjadinya konflik. Caranya dengan menghilangkan penyebab terjadinya konflik, yaitu dengan menghindari penyebab konflik dan menindas penyebab konflik tersebut jika suatu konflik akan terjadi dan telah terjadi.

### c. Jenis-Jenis Konflik

Adapun jenis-jenis konflik adalah sebagai berikut :

---

<sup>14</sup>Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penilaian* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), h. 113-114.

- 1) Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang, konflik yang dihadapi atau dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan, peran dan harapan dari luar yang berbeda dengan keinginannya atau harapannya.
- 2) Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi ataupun antara individu yang berada dikelompok yang berbeda. Konflik antar individu atau lebih sifatnya terkadang adalah emosional. Disebabkan karena konfrontasi dengan satu orang atau lebih maka ia juga merupakan hal yang ingin dihindari.
- 3) Konflik intragroup, yaitu konflik antar anggota dalam satu kelompok yang terjadi karena perbedaan cara individu terhadap paksaan kesamaan cara kerja yang dilakukan oleh kelompok kerja mereka.
- 4) Konflik intergroup, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok mengenai perbedaan atau pertentangan kepentingan antar kelompok dalam organisasi yang akan memicu terjadinya konflik ini.
- 5) Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam organisasi akibat adanya persaingan sesuatu yang mengharuskan setiap organisasi untuk mengembangkan sesuatu yang lebih inovatif.

Konflik interorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar organisasi akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lainnya. Adapun jenis-jenis konflik adalah sebagai berikut :

- 6) Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang, konflik yang dihadapi atau dialami oleh individu dengan



dirinya sendiri karena adanya tekanan, peran dan harapan dari luar yang berbeda dengan keinginannya atau harapannya.

- 7) Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi ataupun antara individu yang berada dikelompok yang berbeda. Konflik antar individu atau lebih sifatnya terkadang adalah emosional. Disebabkan karena konfrontasi dengan satu orang atau lebih maka ia juga merupakan hal yang ingin dihindari.
- 8) Konflik intragroup, yaitu konflik antar anggota dalam satu kelompok yang terjadi karena perbedaan cara individu terhadap paksaan kesamaan cara kerja yang dilakukan oleh kelompok kerja mereka.
- 9) Konflik intergroup, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok mengenai perbedaan atau pertentangan kepentingan antar kelompok dalam organisasi yang akan memicu terjadinya konflik ini.
- 10) Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam organisasi akibat adanya persaingan sesuatu yang mengharuskan setiap organisasi untuk mengembangkan sesuatu yang lebih inovatif.
- 11) Konflik interorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar organisasi akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lainnya.
- 12)

#### d. Penyebab Konflik

Konflik dapat terjadi dikarenakan adanya causalitas, maka dari pada itu ada nya penyebab konflik adalah sebagai berikut :

- 1) Perbedaan pendapat.
  - 2) Salah paham.
  - 3) Salah satu atau kedua pihak merasa dirugikan.
  - 4) Terlalu Sensitif.
- e. Dampak Konflik

1) Dampak Positif

Konflik tidak hanya menghadirkan dampak-dampak negatif saja, namun ada juga dampak positif dari konflik. Menurut Omisore dan Abiodun yang dikutip oleh Ekawarna mengatakan bahwa dampak positif dari konflik adalah sebagai berikut:

- a) Memotivasi individu untuk berbuat lebih baik dan bekerja lebih keras. Hal itu karena bakat dan kemampuan seseorang dapat sampai pada posisi aktualisasi diri dalam situasi konflik.
- b) Memuaskan kebutuhan psikologis tertentu seperti dominasi, agresi, penghargaan, dan ego. Dengan demikian, adanya konflik dapat memberi kesempatan bagi seseorang, untuk menggunakannya secara konstruktif dan melepaskan dorongan perilaku agresif.
- c) Menyediakan gagasan kreatif dan inovatif. Misalnya, beberapa manfaat yang dirasakan karyawan saat ini adalah hasil dari konflik pengelolaan serikat pekerja selama beberapa dekade terakhir. Konflik memotivasi kelompok-kelompok yang bertikai untuk mengklarifikasi berbagai sasaran mereka. Hal tersebut menyebabkan ditingkatkannya pemahaman kelompok tentang tujuan.

- d) Menambah variasi pada kehidupan organisasi seseorang, karena jika tidak maka kehidupan kerja akan membosankan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika kelompok-kelompok terlibat dalam sebuah konflik maka persatuan internalnya meningkat.
- e) Memfasilitasi pemahaman tentang masalah, orang memiliki pemahaman satu sama lain dan mengarah pada koordinasi yang lebih baik antara individu dan departemen, selain untuk memperkuat hubungan intra kelompok.
- f) Mengembangkan alternatif yang lebih baik.
- g) Meningkatkan komunikasi di masa depan. Konflik dapat membawa anggota kelompok untuk bersama, dan membantu mereka untuk belajar lebih banyak satu sama lain. Dengan konflik maka mereka saling mempelajari pendapat masing-masing mengenai topik yang relevan dengan pertumbuhan organisasi, untuk memahami gaya komunikasi yang disukai setiap anggota.

## 2) Dampak Negatif

Konflik menghadirkan dampak negatif yang harus menjadi bahan evaluasi serta pembelajaran. Menurut Beru et al sebagaimana telah dikutip oleh Ekawarna bahwa adapun dampak negatif dari konflik adalah sebagai berikut :

- a) Subjektif dan Emosional.
- b) Apriori. (menganggap dirinya selalu merasa benar).
- c) Saling Menjatuhkan.

- d) Stress.
- e) Frustrasi.
- f) Pemborosan waktu
- g) Keputusan yang tertunda
- h) Kinerja yang melambat<sup>15</sup>

Konflik dapat terjadi dikarenakan adanya causalitas, maka dari pada itu ada nya penyebab konflik adalah sebagai berikut :

- 5) Perbedaan pendapat.
- 6) Salah paham.
- 7) Salah satu atau kedua pihak merasa dirugikan.
- 8) Terlalu Sensitif.
- f. Dampak Konflik
- 3) Dampak Positif

Konflik tidak hanya menghadirkan dampak-dampak negatif saja, namun ada juga dampak positif dari konflik. Menurut Omisore dan Abiodun yang dikutip oleh Ekawarna mengatakan bahwa dampak positif dari konflik adalah sebagai berikut:

- h) Memotivasi individu untuk berbuat lebih baik dan bekerja lebih keras. Hal itu karena bakat dan kemampuan seseorang dapat sampai pada posisi aktualisasi diri dalam situasi konflik.
- i) Memuaskan kebutuhan psikologis tertentu seperti dominasi, agresi, penghargaan, dan ego. Dengan demikian, adanya konflik dapat

---

<sup>15</sup>Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stress* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), h. 63-67.

memberi kesempatan bagi seseorang, untuk menggunakannya secara konstruktif dan melepaskan dorongan perilaku agresif.

j) Menyediakan gagasan kreatif dan inovatif. Misalnya, beberapa manfaat yang dirasakan karyawan saat ini adalah hasil dari konflik pengelolaan serikat pekerja selama beberapa dekade terakhir. Konflik memotivasi kelompok-kelompok yang bertikai untuk mengklarifikasi berbagai sasaran mereka. Hal tersebut menyebabkan ditingkatkannya pemahaman kelompok tentang tujuan.

k) Menambah variasi pada kehidupan organisasi seseorang, karena jika tidak maka kehidupan kerja akan membosankan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika kelompok-kelompok terlibat dalam sebuah konflik maka persatuan internalnya meningkat.

l) Memfasilitasi pemahaman tentang masalah, orang memiliki pemahaman satu sama lain dan mengarah pada koordinasi yang lebih baik antara individu dan departemen, selain untuk memperkuat hubungan intra kelompok.

m) Mengembangkan alternatif yang lebih baik.

n) Meningkatkan komunikasi di masa depan. Konflik dapat membawa anggota kelompok untuk bersama, dan membantu mereka untuk belajar lebih banyak satu sama lain. Dengan konflik maka mereka saling mempelajari pendapat masing-masing mengenai topik yang



relevan dengan pertumbuhan organisasi, untuk memahami gaya komunikasi yang disukai setiap anggota.

#### 4) Dampak Negatif

Konflik menghadirkan dampak negatif yang harus menjadi bahan evaluasi serta pembelajaran. Menurut Beru et al sebagaimana telah dikutip oleh Ekawarna bahwa adapun dampak negatif dari konflik adalah sebagai berikut :

- i) Subjektif dan Emosional.
- j) Apriori. (menganggap dirinya selalu merasa benar).
- k) Saling Menjatuhkan.
- l) Stress.
- m) Frustrasi.
- n) Pemborosan waktu
- o) Keputusan yang tertunda
- p) Kinerja yang melambat

### 3. Pengertian manajemen konflik

Menurut Ross manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik. Disamping itu,

mungkin atau tidak mungkin dapat menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif.<sup>16</sup>

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada bentuk komunikasi dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang informasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif diantara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Manajemen konflik memiliki tiga tahapan sebagai berikut, pertama: perencanaan analisis konflik. Tahap ini merupakan tahap identifikasi terhadap konflik yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak yang terlibat. Kedua: penilaian konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahan-pemecahannya. Ketiga: pemecahan konflik. Tahap ini merupakan tindak untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.<sup>17</sup>

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada bentuk komunikasi dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar sebagai pihak ketiga, yang

---

<sup>16</sup>Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Manajemen Stres*(Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2018), h. 78.

<sup>17</sup>*Ibid*, h. 267.

diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang informasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif diantara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerja sama dalam memecahkan masalah atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga.

Menurut Ross manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik. Disamping itu, mungkin atau tidak mungkin dapat menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif.

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada bentuk komunikasi dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang informasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif diantara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Manajemen konflik memiliki tiga tahapan sebagai berikut, pertama: perencanaan analisis konflik. Tahap ini merupakan tahap identifikasi terhadap konflik yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak yang terlibat. Kedua: penilaian konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahan-pemecahannya. Ketiga: pemecahan konflik. Tahap ini merupakan tindak untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada bentuk komunikasi dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang informasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif diantara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerja sama dalam memecahkan masalah atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga.

#### 4. Penyelesaian Masalah

Dalam pembahasan mengenai hal ini strategi yang digunakan manajemen konflik adalah dengan cara problem solving yaitu dengan mencari alternatif yang memuaskan aspirasi kedua belah pihak. Problem solving dapat didefinisikan sebagai segala macam usaha yang dilakukan untuk mengalokasikan suatu solusi bagi kontroversi yang terjadi, yang dapat diterima oleh semua pihak. Penulis sama sekali tidak bermaksud mengatakan bahwa problem solving adalah langkah terakhir dalam suatu kontroversi bahkan problem solving sering kali digunakan sebagai strategi pertama, terutama bila hubungan dengan pihak lain dianggap berharga untuk tetap dipertahankan.

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada bentuk komunikasi dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang informasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif diantara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Ada banyak argumentasi untuk argumentasi problem solving, salah satunya adalah karena strategi ini mengurangi kemungkinan terjadinya eskalasi yang tak lain dan secara psikologis bersifat kompatibel. Problem solving juga mendorong ditemukannya kompromi dan opsi-opsi integratif yang sesuai dengan kepentingan semua pihak. Tetapi bukan berarti bahwa problem solving tidak mengandung resiko. Usaha-usaha individual untuk



mencari solusi yang dapat diterima semua pihak untuk mencari penyelesaian.

a. Kompromi

Kompromi adalah kesepakatan yang dicapai kedua belah pihak mengambil titik tengah dari sebuah dimensi yang jelas.

b. Kesepakatan

Kompromi bukanlah satu-satunya solusi yang adil. Terkadang hasil dari problem solving berupa sebuah prosedur untuk menentukan siapa yang keluar sebagai pemenang, yaitu aturan untuk mengabdikan semua permintaan salah satu pihak, sementara pihak yang lainnya mendapat sedikit atau bahkan tidak mendapatkan apapun.

c. Solusi Integratif

Sebuah solusi integratif adalah sebuah solusi yang merekonsiliasikan (yang berarti mengintegrasikan kepentingan kedua belah pihak).

Dalam pembahasan mengenai hal ini strategi yang digunakan manajemen konflik adalah dengan cara problem solving yaitu dengan mencari alternatif yang memuaskan aspirasi kedua belah pihak. Problem solving dapat didefinisikan sebagai segala macam usaha yang dilakukan untuk mengalokasikan suatu solusi bagi kontroversi yang terjadi, yang dapat diterima oleh semua pihak. Penulis sama sekali tidak bermaksud mengatakan bahwa problem solving adalah langkah terakhir dalam suatu kontroversi bahkan problem solving sering kali digunakan sebagai strategi

pertama, terutama bila hubungan dengan pihak lain dianggap berharga untuk tetap dipertahankan.

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada bentuk komunikasi dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang informasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif diantara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Ada banyak argumentasi untuk argumentasi problem solving, salah satunya adalah karena strategi ini mengurangi kemungkinan terjadinya eskalasi yang tak lain dan secara psikologis bersifat kompatibel. Problem solving juga mendorong ditemukannya kompromi dan opsi-opsi integratif yang sesuai dengan kepentingan semua pihak. Tetapi bukan berarti bahwa problem solving tidak mengandung resiko. Usaha-usaha individual untuk mencari solusi yang dapat diterima semua pihak untuk mencari penyelesaian.

#### d. Kompromi

Kompromi adalah kesepakatan yang dicapai kedua belah pihak mengambil titik tengah dari sebuah dimensi yang jelas.

#### e. Kesepakatan

Kompromi bukanlah satu-satunya solusi yang adil. Terkadang hasil dari problem solving berupa sebuah prosedur untuk menentukan

siapa yang keluar sebagai pemenang, yaitu aturan untuk mengabdikan semua permintaan salah satu pihak, sementara pihak yang lainnya mendapat sedikit atau bahkan tidak mendapatkan apapun.

f. Solusi Integratif

Sebuah solusi integratif adalah sebuah solusi yang merekonsiliasikan (yang berarti mengintegrasikan kepentingan kedua belah pihak).

## B. Tinjauan Pustaka

Implementasi Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Masalah telah dibahas sebelumnya dalam penelitian yang ditulis oleh beberapa penulis, yang ada hubungannya dengan judul peneliti saat ini, diantaranya:

Pertama, Jurnal yang ditulis oleh Syarnubi Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang dengan judul “Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam dan Problematikanya: Studi Kasus di Fakultas Dakwah UIN-SuKa Yogyakarta”.<sup>18</sup>

Jurnal ini menjelaskan tentang Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam, persamaan jurnal ini dengan peneliti ialah sama-sama menggunakan manajemen konflik, perbedaanya peneliti lebih terfokus pada penyelesaian masalah.

---

<sup>18</sup> Syarnubi, *Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam dan Problematikanya: Studi Kasus di Fakultas Dakwah UIN-SuKa Yogyakarta*(2016), h. 1. Volume. 2 No.1 Edisi Juni 2016.

Kedua, Penelitian yang ditulis oleh Irfan Ardian Mahasiswa Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta dengan judul “Implementasi Manajemen Konflik di SMK Al-Hasra Bojong Sari Depok”.<sup>19</sup>

Penelitian ini menjelaskan tentang Implementasi Manajemen Konflik, persamaan penelitian ini dengan peneliti ialah sama-sama menggunakan implementasi manajemen konflik, perbedaanya peneliti lebih terfokus pada penyelesaian masalah.

Implementasi Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Masalah telah dibahas sebelumnya dalam penelitian yang ditulis oleh beberapa penulis, yang ada hubungannya dengan judul peneliti saat ini, diantaranya:

Pertama, Jurnal yang ditulis oleh Syarnubi Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang dengan judul “Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam dan Problematikanya: Studi Kasus di Fakultas Dakwah UIN-SuKa Yogyakarta”.

Jurnal ini menjelaskan tentang Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam, persamaan jurnal ini dengan peneliti ialah sama-sama menggunakan manajemen konflik, perbedaanya peneliti lebih terfokus pada penyelesaian masalah.

Kedua, Penelitian yang ditulis oleh Irfan Ardian Mahasiswa Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta dengan judul “Implementasi Manajemen Konflik di SMK Al-Hasra Bojong Sari Depok”.

---

<sup>19</sup>Irfan Ardian, *Implementasi Manajemen Konflik di SMK Al-Hasra Bojong Sari Depok* (skripsi, Fakultas tarbiyah Program Studi Manajemen Pendidikan, Jakarta, 2014)

Penelitian ini menjelaskan tentang Implementasi Manajemen Konflik, persamaan penelitian ini dengan peneliti ialah sama-sama menggunakan implementasi manajemen konflik, perbedaanya peneliti lebih terfokus pada penyelesaian masalah.





## **BAB III**

### **DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek**

##### **1. Sejarah Berdirinya**

Pada bulan Ramadhan 1412 H/1992 Drs. H.M Kafrawi Rahim bersama dengan K.H Hamid Manan mendirikan Pondok Pesantren diatas lahan seluas 10 Ha yang pada saat itu berada di kecamatan Pagar Alam Kabupaten Lahat (sekarang telah memisahkan diri menjadi Kota Pagar Alam). Semula diadakan pelajaran mengaji di bagian depan Mess dan setelah mulai dibangun kelas dan dua Musholla, maka program pesantren secara berangsur-angsur mulai berjalan. Pesantren tumbuh dan berkembang terus, hingga saat ini eksistensinya pun tetap terjaga.

##### **2. Visi dan Misi**

Visi : Mencetak manusia yang muttafaqah fiddin untuk menjadi kader pemimpin umat/bangsa.

Misi : Mendidik kader-kader umat dan bangsa yang ber-tafaqqah fiddin; para ulama, zuama, aghniya, cendikiawan muslim yang bertaqwa, berakhlak mulia, berpengetahuan luas, jasmani yang sehat, terampil dan ulet.

##### **3. Struktur Organisasi**

Adapun struktur organisasi yang terdapat pada Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam adalah sebagai berikut :



|                          |                                      |
|--------------------------|--------------------------------------|
| Ketua Yayasan            | : Dr. H. Taufiqurrahman Rahim, Sp.Og |
| Mudir                    | : Zakki Isfahani, SP.MM              |
| Wakil Mudir              | : Zainal Abidin, S.Ag. M.Pd          |
| Direktur                 | : Mirpansyah, M.Pd.I                 |
| Direktur Pengasuhan      | : Bakrin Al-Hafidz                   |
| Direktur Ekstrakurikuler | : Subagyo, S.Pd                      |
| Direktur Tahfidz         | : Nasrudin Al-Hafidz                 |
| Wakil Direktur           | : Welly Yuniarti, S.Ag               |
| Sekretaris               | : Siswandi, S.Pd                     |
| Bendahara                | : Susmiana, A.Md                     |
| Kepala MA                | : Subagyo, S.Pd                      |
| Kepala MTS               | : Mirpansyah, M.Pd.I                 |
| Walikelas IA             | : Siswandi, S.Pd                     |
| Walikelas IB             | : Sakdaitul Aslamiyah, S.Pd          |
| Walikelas IIA            | : Drs. Umarudin                      |
| Walikelas IIB            | : Suriani                            |
| Walikelas III            | : Muhammad Tohir, S.Pd.I             |
| Walikelas IV IPA         | : Hesti Aprianti, S.Pd               |
| Walikelas IV PAI         | : Herni Kusnita, S.Pd                |
| Walikelas V IPA          | : Rien Nopita Sari, S.Pd             |
| Walikelas V PAI          | : Rien Nopita Sari, S.Pd             |
| Walikelas VI IPA         | : Welly Yuniarti, S.Ag               |
| Walikelas VI PAI         | : Welly Yuniarti, S.Ag               |

#### 4. Fasilitas Pondok Pesantren

Fasilitas yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam untuk menunjang proses belajar mengajar adalah sebagai berikut :

- a. Masjid Nanding Pondok Pesantren Darul Mutaqin
- b. Komplek Gedung Sekolah MTs
- c. Komplek Gedung Sekolah MA
- d. Komplek Laboratorium
- e. Komplek Asrama Santriwan
- f. Komplek Asrama Santriwati

#### B. Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan data implementasi manajemen konflik di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dapat ditriangulasikan sebagai berikut:

1. Mudir mengidentifikasi gejala konflik dengan jelas, hal ini menurut keterangan mudir, selanjutnya menurut ustad yang berjumlah 3 orang menyatakan benar adanya identifikasi gejala konflik dengan jelas. Hal ini sejalan dengan ungkapan Wahyudi bahwa “Tahap awal prosedur implementasi manajemen konflik berupa identifikasi gejala konflik dengan melihat gejala-gejala yang mengikutinya”<sup>1</sup>

Misalnya adanya pihak yang saling bertentangan, adanya pihak-pihak yang berinteraksi saling berlawanan. Selanjutnya berdasarkan analisis hasil wawancara “benar adanya indikasi konflik dimana terjadi adanya

---

<sup>1</sup>Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*(Bandung: Alfabeta, 2008), h. 111.

pertentangan dan berlawanan dalam berinteraksi antara satu pihak dengan pihak lain”.<sup>2</sup>

Berkaitan dengan itu Veitzal Rivai menyatakan:

Suatu konflik muncul apabila dalam kenyataan menunjukkan timbulnya berbagai gejala sebagai berikut :

- a. Peling tidak ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok terlibat dalam interaksi yang berlawanan.
- b. Adanya saling pertentangan dalam mencapai tujuan dan atau adanya suatu norma atau nilai-nilai yang saling berlawanan.
- c. Adanya interaksi yang ditandai dengan perilaku yang direncanakan atau saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain untuk memperoleh kemenangan seperti status, tanggung jawab, pemenuhan kebutuhan dan sebagainya.<sup>3</sup>

Konflik terjadi ketika adanya sebuah perbedaan baik dalam berpendapat maupun dari aspek-aspek lain dalam sebuah organisasi. Dan konflik tidak hanya terjadi dalam suatu organisasi, melainkan juga dapat terjadi dimanapun. Dapat juga terjadi dilingkungan masyarakat, perusahaan, agama, sekolah, dan dimana saja tempat kita berada selama masih ada kehidupan akan terus ada sebuah permasalahan, hal tersebutlah yang seringkali mendatangkan konflik.

---

<sup>2</sup> Welly Yuniarti Ustadzah PonPes Darul Mutaqin Pagar Alam, wawancara, tanggal 20 Mei 2019.

<sup>3</sup>Veitzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), h. 210.

Konflik dapat terjadi antara individu-individu, antara kelompok-kelompok, dan antara organisasi-organisasi. Apabila dua orang individu masing-masing berpegangan pada pandangan yang sama sekali bertentangan tanpa ada kompromi, kemudian menarik kesimpulan yang berbeda dan cenderung bersifat tidak toleran, maka dapat dipastikan akan timbul konflik tertentu.<sup>4</sup>

Konflik dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang dihadapkan dengan motif, keyakinan, nilai dan tujuan yang saling bertentangan. Konflik dapat dialami oleh siapa saja dan dimana saja, termasuk oleh komunitas sekolah. Siswa, guru, ataupun kepala sekolah dalam waktu-waktu tertentu sangat mungkin dihadapkan dengan konflik.

Konflik yang dialami individu di sekolah dapat hadir dalam berbagai bentuk, bisa dalam bentuk individu dengan individu, individu dengan kelompok, ataupun kelompok dengan kelompok. Misalnya, seorang guru berhadapan dengan kepala sekolah, seorang guru berhadapan dengan seorang guru, seorang guru berhadapan dengan sekelompok guru, sekelompok guru tertentu berhadapan dengan sekelompok guru, sekelompok guru tertentu berhadapan dengan sekelompok guru lainnya, dan sejenisnya. Konflik yang terjadi diantara mereka bisa bersifat tertutup, terbuka dan bahkan terkonfrontasi.

Terjadinya sebuah konflik akan sangat merugikan dalam berbagai hal. Baik dalam komunikasi, psikologis, waktu, pekerjaan, maupun materi

---

<sup>4</sup>Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pembangunan)* (Bandung: Mandar Maju, 2007), h. 3.



atau biaya yang dikeluarkan. Didalam lingkungan sekolah, konflik dapat dialami oleh berbagai pihak, baik konflik internal yaitu antara santri dengan santri, antara guru dengan guru, santri dengan karyawan sekolah, karyawan sekolah dengan guru, atau bahkan konflik eksternal yang terjadi antara sekolah dengan wali santri. Hal tersebut terjadi dikarenakan sekolah merupakan tempat berkumpul dari semua karakteristik sikap dan sifat yang berbeda-beda, yang saling bertemu dan saling bersosialisasi didalam sekolah. Tentunya mempunyai pendapat atau pandangan yang beraneka ragam dengan keinginan dan harapannya dapat terpenuhi melalui sikap dan perilaku yang mereka tunjukkan. Konflik terjadi ketika adanya sebuah perbedaan baik dalam berpendapat maupun dari aspek-aspek lain dalam sebuah organisasi. Dan konflik tidak hanya terjadi dalam suatu organisasi, melainkan juga dapat terjadi dimanapun. Dapat juga terjadi dilingkungan masyarakat, perusahaan, agama, sekolah, dan dimana saja tempat kita berada selama masih ada kehidupan akan terus ada sebuah permasalahan, hal tersebutlah yang seringkali mendatangkan konflik.

Konflik dapat terjadi antara individu-individu, antara kelompok-kelompok, dan antara organisasi-organisasi. Apabila dua orang individu masing-masing berpegangan pada pandangan yang sama sekali bertentangan tanpa ada kompromi, kemudian menarik kesimpulan yang berbeda dan cenderung bersifat tidak toleran, maka dapat dipastikan akan timbul konflik tertentu.

Konflik dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang dihadapkan dengan motif, keyakinan, nilai dan tujuan yang saling bertentangan. Konflik dapat dialami oleh siapa saja dan dimana saja, termasuk oleh komunitas sekolah. Siswa, guru, ataupun kepala sekolah dalam waktu-waktu tertentu sangat mungkin dihadapkan dengan konflik.

Konflik yang dialami individu di sekolah dapat hadir dalam berbagai bentuk, bisa dalam bentuk individu dengan individu, individu dengan kelompok, ataupun kelompok dengan kelompok. Misalnya, seorang guru berhadapan dengan kepala sekolah, seorang guru berhadapan dengan seorang guru, seorang guru berhadapan dengan sekelompok guru, sekelompok guru tertentu berhadapan dengan sekelompok guru, sekelompok guru tertentu berhadapan dengan sekelompok guru lainnya, dan sejenisnya. Konflik yang terjadi diantara mereka bisa bersifat tertutup, terbuka dan bahkan terkonfronasi.

Terjadinya sebuah konflik akan sangat merugikan dalam berbagai hal. Baik dalam komunikasi, psikologis, waktu, pekerjaan, maupun materi atau biaya yang dikeluarkan. Didalam lingkungan sekolah, konflik dapat dialami oleh berbagai pihak, baik konflik internal yaitu antara santri dengan santri, antara guru dengan guru, santri dengan karyawan sekolah, karyawan sekolah dengan guru, atau bahkan konflik eksternal yang terjadi antara sekolah dengan wali santri. Hal tersebut terjadi dikarenakan sekolah merupakan tempat berkumpul dari semua karakteristik sikap dan sifat yang berbeda-beda, yang saling bertemu dan saling bersosialisasi didalam

sekolah. Tentunya mempunyai pendapat atau pandangan yang beraneka ragam dengan keinginan dan harapannya dapat terpenuhi melalui sikap dan perilaku yang mereka tunjukan.

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga). Atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga.

Beberapa masalah diatas dapat menyebabkan terjadinya konflik di dalam sekolah untuk menyelaesaikan masalah tersebut, perlu dilakukannya bimbingan atau pemahaman terhadap masalah yang dihadapi. Sedangkan konflik yang terjadi di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam adalah kesalah fahaman antara Mudir dengan Ustad/Ustadzah atau Ustad/Ustadzah dengan Santri.

Banyak orang yang memandang konflik sebagai hal yang negatif dan harus dihindari. Konflik dianggap sebagai hal yang akan memecahkan sebuah hubungan yang terjalin antara satu individu dengan individu lain atau antar organisasi. Pada dasarnya apabila kita mampu mengendalikan atau mengelola konflik dengan baik tentunya konflik tersebut akan memberikan manfaat yang positif terhadap diri sendiri maupun terhadap orang lain.

Dalam hal ini kita tidak bisa melepaskannya dari sosok seorang manajer. Menurut Abi Sujak, seorang manajer harus mampu mempengaruhi, dan mengarahkan tindakan seseorang, atau sekelompok orang kepada suatu organisasi dalam upaya penyalahgunaan sumber daya manusia, sumber daya materi, teknologi, maupun sumber daya finansial demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif.<sup>5</sup>

Mulanya Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam sangat rawan dengan terjadinya konflik apalagi status Pondok Pesantren yang awalnya tidak terlalu banyak perkembangan sekarang nampak lebih maju, sehingga sering kali konflik antar pengurus/karyawan atau santri kerap terjadi di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam. Pada semester awal tahun pelajaran 2018-2019 ditemukan adanya konflik, yaitu antara ustad dengan wali santri.

Dari konflik yang pernah terjadi di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam salah satunya adalah konflik antara ustad dengan santri yang mana santri merasa kurang puas dengan cara mengajar dari ustad tersebut dikarenakan kurang nya kemampuan mengajar ustad tersebut, sedangkan konflik yang terjadi antara santri dengan santri disebabkan karena santri merasa diperlakukan tidak adil dengan perlakuan teman sepondok nya, akhirnya ustad yang menangani konflik tersebut menggunakan manajemen konflik sebagai penyelesaiannya.

---

<sup>5</sup>Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer* (Jakarta: Rajawali, 2010), h. 7.

Seorang manajer di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam ialah seorang Mudir yang seharusnya dapat mengendalikan semua yang terjadi didalam Pondok Pesantren, sehingga para Ustad/Ustadzah dapat mengerjakan tugasnya dengan baik.

Pada hakikatnya pendidikan yang baik tidak berarti terbebas dari sebuah konflik baik yang terjadi didalam sekolah ataupun didunia pendidikan. Namun demikian pendidikan yang baik adalah pendidikan yang mampu mengelola konflik menjadi hal yang baik demi kemajuan pendidikan dimasa mendatang, dan mampu membentuk karakteristik Santri yang bermartabat demi mencerdaskan kehidupan bangsa.

Banyak orang yang memandang konflik sebagai hal yang negatif dan harus dihindari. Konflik dianggap sebagai hal yang akan memecahkan sebuah hubungan yang terjalin antara satu individu dengan individu lain atau antar organisasi. Pada dasarnya apabila kita mampu mengendalikan atau mengelola konflik dengan baik tentunya konflik tersebut akan memberikan manfaat yang positif terhadap diri sendiri maupun terhadap orang lain.

Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam merupakan salah satu Pondok Pesantren yang berada di daerah Pagar Alam memiliki manajemen konflik yang baik berbeda dengan sekolah ataupun yayasan pada umumnya, yang mana yayasan ini memiliki cara-cara tertentu didalam mengatasi dan mencegah konflik yang terjadi pada siswanya ataupun konflik-konflik yang terjadi didalam ataupun di pondok pesantren.

Mulanya Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam sangat rawan dengan terjadinya konflik apalagi status Pondok Pesantren yang awalnya tidak terlalu banyak perkembangan sekarang nampak lebih maju, sehingga sering kali konflik antar pengurus/karyawan atau santri kerap terjadi di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam. Pada semester awal tahun pelajaran 2018-2019 ditemukan adanya konflik, yaitu antara ustad dengan wali santri.

Bapak Zakki Ishafani menyatakan konflik berawal dari perlakuan ustad yang dilakukan terhadap santri, ustad merasa santri telah membuat perlakuan yang diluar batas kesabaran dan tidak mengerjakan tugas. Akan tetapi wali santri merasa anaknya tidak diperlakukan dengan baik oleh ustad tersebut. Namun akhirnya pihak pondok pesantren mengatasinya dengan penerapan implementasi manajemen konflik.<sup>6</sup>

Implementasi manajemen konflik dapat diterapkan karena adanya kerjasama yang baik dan berjalan dengan harmonis antara semua aspek yang terkait dalam pondok pesantren. Hubungan yang baik antara satu sama lain di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam yang peneliti perhatikan dapat berlangsung harmonis dan menyenangkan, namun tentu terkadang terjadi konflik didalamnya, konflik tersebut terjadi karena berbagai hal seperti perbedaan pandangan, latar belakang, dan sebagainya.

Dari konflik yang pernah terjadi di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam salah satunya adalah konflik antara ustad dengan santri yang mana santri merasa kurang puas dengan cara mengajar dari ustad tersebut

---

<sup>6</sup>Zakki Ishafani, *Mudir Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam*, 20 Mei 2019



dikarenakan kurang nya kemampuan mengajar ustad tersebut, sedangkan konflik yang terjadi antara santri dengan santri disebabkan karena santri merasa diperlakukan tidak adil dengan perlakuan teman sepondok nya, akhirnya ustad yang menangani konflik tersebut menggunakan manajemen konflik sebagai penyelesaiaanya.

Mulanya Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam sangat rawan dengan terjadinya konflik apalagi status Pondok Pesantren yang awalnya tidak terlalu banyak perkembangan sekarang nampak lebih maju, sehingga sering kali konflik antar pengurus/karyawan atau santri kerap terjadi di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam. Pada semester awal tahun pelajaran 2018-2019 ditemukan adanya konflik, yaitu antara ustad dengan wali santri.

Bapak Zakki Ishafani menyatakan konflik berawal dari perlakuan ustad yang dilakukan terhadap santri, ustad merasa santri telah membuat perlakuan yang diluar batas kesabaran dan tidak mengerjakan tugas. Akan tetapi wali santri merasa anaknya tidak diperlakukan dengan baik oleh ustad tersebut. Namun akhirnya pihak pondok pesantren mengatasinya dengan penerapan implementasi manajemen konflik.

Implementasi manajemen konflik dapat diterapkan karena adanya kerjasama yang baik dan berjalan dengan harmonis antara semua aspek yang terkait dialam pondok pesanren. Hubungan yang baik antara satu sama lain di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam yang peneliti perhatikan dapat berlangsung harmonis dan menyenangkan, namun tentu terkadang

terjadi konflik didalamnya, konflik tersebut terjadi karena berbagai hal seperti perbedaan pandangan, latar belakang, dan sebagainya.

Dari konflik yang pernah terjadi di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam salah satunya adalah konflik antara ustad dengan santri yang mana santri merasa kurang puas dengan cara mengajar dari ustad tersebut dikarenakan kurang nya kemampuan mengajar ustad tersebut, sedangkan konflik yang terjadi antara santri dengan santri disebabkan karena santri merasa diperlakukan tidak adil dengan perlakuan teman sepondok nya, akhirnya ustad yang menangani konflik tersebut menggunakan manajemen konflik sebagai penyelesaiannya.

Implementasi manajemen konflik sangat diperlukan bagi individu dan kelompok, agar konflik yang dikelola dapat menjadi positif dan dapat menjadi kekuatan bagi pondok pesantren untuk menuju kearah yang lebih baik sebagai upaya pada proses perbaikan dan kemajuan pondok pesantren yang lebih positif.

Berdasarkan data hasil penelitian yang telah peneliti peroleh, hasil penelitian ini meliputi implementasi manajemen konflik di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam dapat diuraikan sebagai berikut.

Implementasi manajemen konflik di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam. Manajemen konflik dapat diartikan sebagai cara penyusunan atau strategi dalam mengatasi sebuah konflik yang sedang terjadi dan mengendalikan konflik tersebut untuk menghasilkan sebuah harapan yang diinginkan bersama dalam organisasi. Dalam segi perencanaan dalam mengelola konflik peran dari mudir yang akan sangat

berpengaruh dalam mengendalikan konflik yang terjadi di dalam pondok pesantren. Karena apabila seorang mudir tidak mampu merencanakan konsep yang matang dalam mengendalikan konflik yang terjadi didalam pondok pesantren tidak akan terselesaikan dan hal tersebut akan berdampak negatif pada perkembangan sekolah.



## BAB IV

### ANALISIS PENELITIAN

#### A. Penemuan Penelitian

##### 1. Jenis Konflik

Dari hasil penelitian yang telah peneliti temukan bahwasanya di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam mempunyai beragam masalah atau konflik, yaitu :

###### a. Konflik santri dengan santri

Menurut ustadzah welly “masalah di pondok pesantren yang paling sering melibatkan santri adalah seperti perkelahian antar santri, bully-membully yang dilakukan antar sesama temannya”.<sup>1</sup>

###### b. Konflik guru dengan santri

Menurut ustadzah welly mengenai jenis konflik yang biasa terjadi di pondok pesantren ia menyatakan bahwa “Permasalahan yang terjadi biasanya adalah perkelahian antara siswa dengan guru yang mana siswa menggerutu mengenai guru tersebut yang cara mengajarnya kurang menyenangkan”.<sup>2</sup>

###### c. Konflik guru dengan mudir

Menurut mudir Zakki konflik antara guru dengan mudir yang biasa terjadi di pondok pesantren ialah “Konflik yang terjadi salah satunya adalah lebih kepada ketidak sepahaman antara guru kepada mudir”.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Wawancara dengan Ustadzah Welly, (20 Mei 2019)

<sup>2</sup>Wawancara dengan Ustadzah Welly, (20 Mei 2019)

<sup>3</sup>Wawancara dengan Mudir Zakki, (20 Mei 2019)

## 2. Penyebab Konflik

Terjadinya sebuah konflik dalam organisasi tentu ada penyebabnya, seperti perbedaan pendapat, perbedaan latar belakang, agama, dan sebagainya yang mungkin akan menyebabkan terjadinya sebuah konflik. Begitupun konflik yang terjadi di dalam Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam tentu terdapat penyebab yang melatar belakangi konflik itu terjadi. Dan penyebab konflik yang terjadi pada Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam, yaitu:

### a. Penyebab konflik antara santri dengan santri

Penyebab konflik antara santri dengan santri lebih kepada faktor senioritas, seperti kakak kelas yang melakukan bully kepada adik kelasnya yang baru.

### b. Penyebab konflik guru dengan santri

Konflik yang terjadi antara guru dengan santri lebih kepada kurangnya kemampuan mengajar guru dan santri merasa tidak puas dengan cara mengajar guru tersebut.

### c. Penyebab konflik guru dengan mudir

Menurut Mudir Zakki mengenai penyebab dari konflik yang ada antara guru dengan mudir ialah “Konflik yang terjadi antara guru dengan mudir disebabkan karena ketidak pahaman guru atas kebijakan yang dilakukan oleh mudir mengenai kebijakan yang diberikan berdasarkan kinerja guru dengan harapan guru dapat mengerti dan menyadarinya. Baiknya mudir dapat berkomunikasi dengan baik

kepada para guru agar tidak terdapat permasalahan yang timbul karena kurangnya komunikasi mudir dengan bawahan”.<sup>4</sup>

## **B. Pembahasan**

### **1. Planning atau Perencanaan**

Pentingnya perencanaan dalam mengendalikan konflik di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam, menurut Ustad Bakrin Al-Hafidz menyatakan bahwa “Manajemen konflik di dalam pondok pesantren berperan sangat penting dan harus direncanakan dengan baik, karena manajemen konflik berperan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di pondok pesantren”.<sup>5</sup>

Sedangkan dalam perencanaanya menurut Ustad Zakki Isfahani menyatakan bahwa “Perencanaan di pondok pesantren secara terprogram dalam pengelolaan konflik tidak ada, namun yang dilakukan sebagai mudir ialah dengan cara membangun komunikasi kepada bawahan dengan baik dan mampu mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan sifat individu, karena sifat setiap individu tentunya berbeda-beda di pondok pesantren”. Selain itu ketika terjadi konflik, mudir akan langsung memanggil pihak yang terkait saja, misalnya ketika terjadi konflik pada ustad mata pelajaran, mudir akan memanggil ustad mata pelajaran yang bermasalah tersebut. Hal tersebut dilakukan karena merupakan tanggung jawab sebagai mudir yang menaungi mereka semua..

Dari pemaparan yang disampaikan oleh ustad Zakki tersebut terlihat bahwa dalam perencanaanya secara tertulis pondok pesantren tidak ada, namun

---

<sup>4</sup>Wawancara dengan Mudir Zakki (20 Mei 2019)

<sup>5</sup>Wawancara dengan Ustad Bakrin Al-Hafidz Direktur Pengasuhan Santri (20 Mei 2019)



sebagai mudir hanya melakukan melalui komunikasi dan mempelajari karakter sifat setiap individu yang ada di pondok pesantren dan ketika terjadi konflik mudir akan memanggil pihak yang terkait untuk diselesaikan agar tidak berlarut-larut. Dengan demikian, penanganan terhadap konflik dilaksanakan menurut kasus yang timbul melalui pengendalian kasus.

Dan dalam perencanaanya mudir tidak selalu melibatkan seluruh para bawahannya hanya perwakilan dari para ustad sesuai dari spesifikasi dan pimpinan dari pondok pesantren saja. Penjelasan tersebut sesuai dengan yang dijelaskan oleh ustad Zakki yang menjelaskan bahwa “Dalam penanganan konflik di pondok pesantren mudir hanya melibatkan orang per-orang tergantung spesifikasi dari konflik yang sedang di hadapi”.<sup>6</sup> Pendapat tersebut juga dijelaskan oleh ustadzah welly yang menyatakan bahwa “Dalam perencanaan penyelesaian konflik, mudir tidak melibatkan seluruh bawahannya di pondok pesantren, mudir hanya melibatkan orang-orang tertentu dalam pondok pesantren saja tergantung dari masalah yang sedang dihadapi”.<sup>7</sup>

Dari penjelasan yang telah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam perencanaan manajemen konflik di pondok pesantren dapat terlihat sudah terkonsep dengan baik. Hanya saja didalam penanganannya seorang mudir tidak melibatkan seluruh pihak dan hanya pihak-pihak terkait dengan spesifikasi masalah yang sedang dihadapi. Dan untuk dapat mengontrol konflik yang terjadi di pondok pesantren, mudir mengadakan forum terbuka atau sharing yang dikhususkan untuk para guru dan buku kejadian untuk para santri.

---

<sup>6</sup>Wawancara dengan Mudir Zakki Asfahani 20 Mei 2019

<sup>7</sup>Wawancara dengan Ustadzah Welly guru di Pondok Pesantren

Hal tersebut dilakukan agar mudir dapat mengetahui guru-guru dan para santri yang mempunyai masalah agar dapat diberikan penanganan.

Sebagaimana teori yang ada mengenai perencanaan, dari hasil yang didapat dalam penelitian ini terlihat pondok pesantren telah menerapkan fungsi dari perencanaan dalam mengendalikan konflik di pondok pesantren.

## 2. Pengorganisasian

Dalam pengorganisasian mudir tidak melibatkan seluruh aspek yang ada di pondok pesantren dan hanya melibatkan pihak-pihak terkait saja tergantung pada tingkat masalah yang dihadapi pondok pesantren. Hal tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh ustadzah Welly mengatakan bahwa “Dalam pengorganisasiannya ketika sebuah masalah dapat diselesaikan pada tingkat pimpinan saja maka mudir tidak melibatkan guru-guru, dan ketika masalah tersebut cukup berbahaya dan butuh pendapat dari para guru, maka mudir akan mengajak para guru dalam menyelesaikannya. Karena permasalahan itu ada yang dapat ditangani oleh mudir walikelas sendiri dan pimpinan sendiri atau semua pihak dapat dilibatkan”.<sup>8</sup>

Dalam pemaparan yang telah disampaikan oleh ustadzah welly tersebut dapat dikatakan bahwa pengorganisasiansnya tergantung pada masalah yang terjadi dipondok pesantren. Mudir hanya melibatkan pada tingkat pimpinan saja untuk mengorganisasikannya ketika masalah tersebut dapat diselesaikan pada tingkat pimpinan, namun ketika masalah tersebut membutuhkan pendapat para guru mudir akan mengorganisasikan para guru untuk membantu untuk menyelesaikannya.

---

<sup>8</sup>Wawancara dengan Ustadzah Welly guru di Pondok Pesantren

Dalam pengorganisasiannya mudir sudah seharusnya dapat berkomunikasi dengan baik kepada para bawahannya. Karena apabila ada guru atau bawahannya dengan cara mengajarnya, mudir sebagai pimpinan harus dapat berkomunikasi dengan guru tersebut untuk memberikan solusi dan motivasi agar guru tersebut memperbaiki cara mengajarnya. Hal tersebut yang sebagaimana dikemukakan oleh ustadzah Welly mengatakan bahwa “Ketika ada guru yang sedang bermasalah dengan pribadinya hingga hal tersebut berdampak pada mengajarnya, untuk hal-hal yang bersifat pribadi mudir langsung berkomunikasi dengan guru tersebut dan memotivasinya. Ini dilakukan agar guru tersebut dapat memperbaiki cara mengajarnya”.<sup>9</sup>

Dari pemaparan yang telah disampaikan oleh ustadzah welly, terlihat bahwa dalam mengorganisasikan bawahannya mudir selalu memantau kinerja para guru. Dan ketika terdapat guru bermasalah, mudir langsung dapat berkomunikasi dengan guru tersebut dan memotivasinya agar guru memperbaiki cara mengajarnya. Dari sana terlihat bahwa dalam mengorganisasikan bawahannya mudir selalu memperhatikan setiap perilaku atau kinerja bawahannya dan langsung mengambil sikap ketika terjadi masalah.

### 3. Penerapan

Begitupun dalam penerapan manajemen konflik di pondok pesantren, agar penerapan dapat berjalan dengan baik tentu butuh kerja sama yang baik dari semua pihak, baik dari mudir, guru, staff dan semua aspek yang terkait. Namun dalam penerapannya masih terdapat kekurangan di pondok pesantren

---

<sup>9</sup>Wawancara dengan Ustadzah Welly guru di Pondok Pesantren

seperti murid kurang berkomunikasi dengan baik dengan para guru seperti yang dijelaskan oleh ustadzah welly mengatakan bahwa “Dalam penerapannya murid hanya melibatkan beberapa pihak saja dan kurang berkomunikasi dengan semua pihak”. Dari penjelasan yang disampaikan ustadzah welly terlihat bahwa penerapan manajemen konflik di pondok pesantren, murid tidak melibatkan semua pihak dan hanya melibatkan pihak-pihak tertentu saja seperti pada tingkat pimpinan, selain itu murid mempertimbangkan untuk pengambilan keputusan.

Hal tersebut dilakukan murid karena terkadang bawahannya tidak paham dengan apa yang dimaksud oleh murid. Pendapat tersebut seperti yang dijelaskan oleh ustadzah welly “Dalam penerapan manajemen konflik murid menggunakan teknik pengambilan keputusan didalam menyelesaikan konflik agar konflik yang terjadi tidak berkembang jauh dan mengganggu kegiatan pembelajaran di pondok pesantren”.<sup>10</sup>

Dari uraian yang telah dijelaskan tersebut dapat peneliti simpulkan bahwa dalam penerapan manajemen konflik dan kebijakan lain di pondok pesantren, para guru beranggapan bahwa murid berkomunikasi dengan para guru atau bawahannya. Hal tersebut senada dengan yang dikatakan oleh murid “Bahwa didalam penyelesaian masalah dengan menggunakan manajemen konflik dan teknik pengambilan keputusan untuk pemecahan permasalahan, sehingga konflik yang terjadi dapat diselesaikan tanpa menimbulkan konflik baru”.

---

<sup>10</sup>Wawancara dengan Ustadzah Welly guru di Pondok Pesantren

Di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam tidak memiliki guru/ustad bimbingan konseling (BK), peran BK di pondok pesantren digantikan oleh walikelas. Seperti yang dikemukakan oleh ustadzah welly “Sekolah tidak memiliki guru BK dan peran BK tersebut digantikan oleh walikelas dan ketika konflik sudah klimaks akan diselesaikan dengan cara musyawarah dan forum terbuka”. Dari pendapat tersebut terlihat bahwa pondok pesantren tidak memiliki guru BK sendiri, dan dalam penerapannya peran dari BK di pondok pesantren digantikan oleh walikelas.

Seharusnya untuk membantu pondok pesantren untuk memperbaiki akhlak santri agar lebih taat terhadap para guru/ustad pondok pesantren mengadakan kegiatan yang dapat memperbaiki akhlak santri tersebut.

Sebagaimana dengan teori yang ada mengenai penerapan, dari hasil yang didapat dalam penelitian ini terlihat mudir dalam menerapkan fungsi dari penerapan pengendalian konflik di pondok pesantren sangat berkomunikasi dengan bawahannya. Hal ini sesuai dengan teori penerapan, selain mudir memberi arahan kepada bawahannya untuk bergerak sesuai dengan perencanaan yang ada, seharusnya mudir juga dapat berkoordinasi dengan baik dengan para bawahannya agar berjalan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

#### 4. Pengawasan

Dalam penerapan manajemen konflik di pondok pesantren, agar semua berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan agar keadaan di dalam pondok pesantren menjadi terkendali, selain dengan adanya perencanaan, pengorganisasian, penerapan, juga dibutuhkan pengawasan. Hal tersebut dilakukan oleh mudir, mudir mengawasi keadaan di pondok pesantren

baik itu kinerja para bawahannya ataupun keadaan para santrinya. Dalam melakukan pengawasan manajemen konflik di pondok pesantren, mudir bekerja sama dengan beberapa aspek seperti walikelas, walisantri, dan juga pihak keamanan pondok pesantren.

Selain itu pengawasan yang dilakukan oleh mudir dalam mengawasi santri dan bawahannya adalah dengan cara mengontrol ke dalam kelas untuk memperhatikan keadaan santri dan guru. Pendapat tersebut dijelaskan oleh ustad Zakki “Pengawasan yang dilakukan oleh mudir adalah dengan datang ke kelas untuk melihat kegiatan pembelajaran guru dan santri hal tersebut untuk mengetahui bagaimana keharmonisan yang terjalin antar santri dan guru.

Dari penjelasan yang telah diuraikan diatas dapat peneliti simpulkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh mudir adalah dengan cara datang ke kelas. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui keharmonisan yang bterjalin, selain itu pengawasan yang telah dilakukan oleh mudir adalah dengan berkomunikasi dengan orang tua santri untuk membantu untuk mengawasi para santri dalam mencegah terjadinya konflik. Mudir dalam pengawasannya dibantu oleh guru dan pihak keamanan pondok pesantren. Dan dalam mengawasi guru selain dengan cara berkomunikasi, mudir juga menggunakan buku kejadian untuk santri yang bermasalah dan diberikan penanganan berjenjang.

Dari teori yang ada mengenai pengawasan dalam manajemen konflik, terlihat bahwa mudir telah menerapkan pengawasan tersebut sesuai dengan teori yang ada. Seperti halnya mudir selalu memantau dengan datang ke kelas untuk melihat kegiatan pembelajaran dan keharmonisan antar santri dan guru.



## 5. Penanganan Konflik

### a. Penanganan konflik antara santri dengan santri

Cara penanganannya ialah dengan cara memanggil siswa yang bermasalah oleh wali kelas untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, dan ketika wali kelas tidak dapat menyelesaikan permasalahan tersebut, walikelas menyelesaikan permasalahan kepada mudir untuk membantu mencari solusi.

### b. Penanganan konflik antara guru dengan santri

Cara penanganannya ialah dengan cara :

#### 1) Konflik diselesaikan terlebih dahulu antara guru dengan santri

Ketika konflik santri tidak terselesaikan oleh guru disampaikan kepada mudir, diadakan rapat bersama untuk menyelesaikan konflik tersebut.

#### 1) Penanganan konflik antara guru dengan mudir

Ketika konflik terjadi antara guru dengan mudir yang membantu menangani hal tersebut ialah didalam forum. Hal tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh mudir yang menyatakan ketika terjadi permasalahan antara mudir dengan guru, mudir memanggil guru yang sedang bermasalah tersebut kemudian berkomunikasi langsung dan bersama-sama mencari solusi.

## 6. Pengaruh Konflik

Didalam pondok pesantren sendiri pengaruh yang ditimbulkan akibat terjadinya konflik dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis yaitu :

a. Pengaruh konflik pada santri

Akibat adanya masalah dengan guru di pondok pesantren membuat santri menjadi malas dan bosan mengikuti pelajaran guru tersebut.

b. Pengaruh konflik pada guru

Akibat konflik antara guru dan santri menyebabkan guru tersebut meningkatkan kinerja dalam mengajar.

c. Pengaruh konflik pada mudir

Membuat mudir mengambil sikap untuk berkomunikasi didalam penyelesaian konflik yang terjadi.

Sebagaimana teori yang ada mengenai pengaruh konflik, terlihat bahwa hasil penelitian yang didapat mengenai pengaruh konflik yang terjadi di pondok pesantren dapat membawa pengaruh positif yang terjadi pada santri, guru dan mudir. Pengaruh yang terjadi pada guru membuat para guru lebih meningkatkan kinerja dan cara mengajar menjadi lebih meningkatkan prestasi belajarnya. Begitupun dengan mudir, membuat mudir semakin berinovasi dan lebih membangun komunikasi didalam penanganan konflik yang terjadi di pondok pesantren.

Dari konflik yang terjadi antara individu di pondok pesantren dapat menjadikan proses pembelajaran untuk dapat meningkatkan dan menjaga keharmonisan yang terjadi di pondok pesantren. Dan mudir lebih berkomunikasi kepada bawahan dan para santri agar antar individu di pondok pesantren dapat saling membantu untuk mencegah terjadinya konflik di pondok pesantren.

Terdapatnya manajemen konflik di pondok pesantren tentunya akan sangat berpengaruh dalam penanganan konflik yang terjadi di pondok pesantren. Dan dalam penerapan manajemen konflik di pondok pesantren, mudir tidak dapat bekerja sendiri dalam penerapannya, akan tetapi butuh kerjasama dari semua aspek yang terkait didalam sekolah seperti guru, tenaga kependidikan, dan santri. Selain itu dukungan dari pihak luar seperti peran orang tua, partisipasi masyarakat juga sangat membantu dalam mengatasi terjadinya konflik di pondok pesantren.

### **C. Analisis Hasil Penelitian**

Sesuai dengan teori yang ada, jenis konflik yang terjadi pada Pondok Pesantren Darul mutaqqin Pagar Alam tentunya beraneka ragam, salah satunya ialah konflik sosial, dan untuk menyelesaikannya peneliti menerapkan teori dari beberapa sumber diantaranya adalah; pertama, Menurut British Council dalam forum 2001 bahwa penyelesaian suatu konflik yang terjadi dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:

1. *Negosiasi*, suatu proses untuk memungkinkan pihak-pihak yang berkonflik untuk mendiskusikan berbagai kemungkinan pilihan dan mencapai penyelesaian melalui interaksi tatap muka.
2. *Mediasi*, suatu proses interaksi yang dibantu oleh pihak ketiga sehingga pihak-pihak yang berkonflik menemukan penyelesaian yang mereka sepakati sendiri.

3. Arbitrasi atau perwalian dalam sengketa, tindakan oleh pihak ketiga yang diberi wewenang untuk memutuskan dan menjalankan suatu penyelesaian.<sup>11</sup>

Teori tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Maryati mengenai penyelesaian konflik, secara umum terdapat tiga bentuk pengendalian konflik sosial yaitu;

1. Konsiliasi, adalah bentuk pengendalian konflik yang dilakukan melalui lembaga-lembaga tertentu yang memungkinkan diskusi dan pengambilan keputusan yang adil antara pihak yang bertikai.
2. Mediasi, adalah pengendalian konflik yang dilakukan apabila kedua belah pihak yang berkonflik sepakat untuk menunjuk pihak ketiga sebagai mediator. Pihak ketiga akan memberikan pemikiran atau nasihat-nasihatnya tentang cara terbaik dalam menyelesaikan pertentangan yang dialami oleh mereka.
3. Arbitrasi, umumnya dilakukan apabila kedua belah pihak yang berkonflik sepakat untuk menerima atau terpaksa menerima kehadiran pihak ketiga yang akan memberikan keputusan tertentu untuk menyelesaikan konflik dan harus diterima oleh pihak-pihak terkait yang terlibat didalam konflik.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Ernawati, *Strategi Pemecahan Konflik Siswa Sekolah Dasar* (Bangkalan: Jurnal Ilmu pendidikan PKn dan Sosial Budaya, 1 maret 2019), Vol. 3

<sup>12</sup>Gandung Fajar, *Konflik dan Solusi* (Jakarta: PT Bhineka Indah, 2007), h. 67.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian hasil pembahasan dan analisis data pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu ; cara mudir mengoptimalkan manajemen konflik di pondok pesantren ialah dengan berusaha membangun komunikasi dengan baik dan mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan sifat setiap individu, karena sifat setiap individu berbeda-beda di pondok pesantren. Selain itu cara yang dilakukan oleh mudir ialah dengan mengadakan buku kejadian untuk para santri dan komunikasi terbuka untuk para guru. Ketika terjadi konflik, mudir akan langsung memanggil pihak terkait.

#### **B. Saran**

Dari hasil kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka tidak berlebihan jika peneliti menyampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Mudir pondok pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam dapat lebih berkomunikasi dengan bawahannya
2. Pondok pesantren membuat program dalam menangani konflik yang terjadi di pondok pesantren
3. Dalam penyelesaian konflik di pondok pesantren, mudir berdiskusi dengan para bawahannya untuk bersama-sama mencari jalan keluar.

4. Untuk para guru agar dapat lebih profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik, dan tidak membawa permasalahan yang sedang dihadapi didalam kelas





## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsini, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013)
- Bahri Bachtiar, *Menyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif*, (Jurnal Teknologi Pendidikan), Vol 10, 1-17
- Dono Sunardi, *Manajemen Strategi, Konsep*. (Jakarta : Salemba Empat, 2009)
- Emzir. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2015)
- Fatonah Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosada Karya, 2011)
- Hadi Sutrisno, *Metode Research*, (Yogyakarta : Andi Yogyakarta, 2014)
- Hanafi Mahmud M, *Manajemen*, (Yogyakarta : UUP AMP YKPN, 1997)
- Handoko T. Hani, *Manajemen edisi II*, (Yogyakarta : BPFE, 1984)
- Kartono Kertini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Rajawali Press, 1992)
- Moloeng Lexi J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2015)
- Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2012)
- Narbuko Cholid dan Achmadi Abu, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2010)
- Nasution S, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016)
- Pidarta Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2004)
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung : Alfabeta, 2007)
- Suprayogo Imam dan Tabroni, *Metode Penelitian Sosial dan Agama*, (Bandung : Remaja Rosida karya, 2013)
- Wartini Sri, *Strategi Manajemen Konflik Sebagai upaya Meningkatkan Kinerja Team Work Tenaga Kependidikan*. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 2015, Vol. 6: 1-10.

Winardi, *Manajemen Konflik, Konflik Perubahan Dan Pengembangan*, (Bandung : Mandar Maju, 2007)

Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik; Teori, Aplikasi Dan Penelitian*, (Jakarta : Salemba Humanika, 2010)



Lampiran 1

PEDOMAN PENELITIAN

PEDOMAN WAWANCARA

Implementasi Manajmen Konflik Dalam Penyelesaian Masalah  
Di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam

| NO | Variabel  | Indikator                       | Sub Indikator<br>(Isi Wawancara)                                  |
|----|---|---------------------------------|---|
|    | a. Konflik  | Jenis-jenis konflik             | Konflik seperti apa yang biasanya terjadi di sekolah?             |
|    |   | Konflik fungsional              | Apa yang mendasari terjadinya konflik fungsional ?                |
|    |   | Konflik vertikal dan horizontal | Apa yang menimbulkan adanya konflik vertikal dan horizontal ?     |
|    | b. Hal-hal penyebab konflik                       | Kurangnya komunikasi            | Seperti apa komunikasi yang dibangun di sekolah ?                 |
|    |   | Kurang memahami satu sama lain  | Mengapa dapat terjadi kesalah fahaman di pondok pesantren?        |
|    |   | Pembagian tugas kerja           | Bagaimana team work yang ada di pondok pesantren?                 |
|    | c. Bentuk-bentuk upaya dalam penyelesaian konflik | Komunikasi                      | Seperti apa komunikasi yang dibangun di pondok pesantren?         |
|    |   | Konsultasi                      | Bagaimana konsultasi yang dilakukan didalam penyelesaian konflik? |
|    |   | Musyawarah                      | Seperti apa musyawarah yang dilakukan saat terjadinya konflik?    |

## Lampiran 2

### **PEDOMAN DOKUMENTASI**

1. Profil Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam
2. Sejarah berdirinya Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam
3. Struktur organisasi Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam



Lampiran 3

**PEDOMAN OBSERVASI**

Kegiatan di Pondok Pesantren Darul Mutaqin Pagar Alam

Dokumentasi



Lampiran 4

## SESI WAWANCARA

















Lampiran 5

**AKTIVITAS PONDOK PESANTREN**





